

LINH HỒN của SỰ THAY ĐỔI

Những câu chuyện thật về cách mà người ta đang thay đổi các tổ chức

John P. Kotter

Dan S. Cohen

INNMA®
Innovatively manage the world

The Heart of Change

LINH HỒN của SỰ THAY ĐỔI

Những câu chuyện thật về cách mà người ta đang thay đổi các tổ chức

John P. Kotter

Dan S. Cohen



Chúng tôi thực hiện bản dịch này với mục đích phi lợi nhuận và cũng chưa có cơ hội xin phép các tác giả nguyên bản tiếng Anh. Nếu cơ quan, tổ chức nào có ý định sử dụng các bản dịch này với mục đích kinh doanh sinh lợi, xin liên hệ với người giữ bản quyền bản dịch tiếng Việt theo thông tin dưới đây:

Vũ Thái Hà

Địa chỉ: 19/1A (15/4) Trần Bình Trọng, P.5, Q. Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam Điện thoại: 08 5150763 – Mobile: 090 3023735 Email: vuthaiha2001@gmail.com hay vu-thai.ha@imvn.biz

John P. Kotter Người dịch: Nhóm biên dịch INNMA Hiệu đính: Vũ Thái Hà, MBA

LINH HỒN CỦA SỰ THAY ĐỔI

The heart of change

Nhng câu chuyn tht v cách mà ngi ta đang thay đi các t chc

Thành phố Hồ Chí Minh, 2007

Những lời ngợi khen cho quyển LINH HỒN CỦA SỰ THAY ĐỔI

"Một tác phầm kì diệu"
− Carl Frattini, Giám đốc kinh doanh, công ty United Illuminatiing
Company, Shelton, CT "Một thông điệp mạnh mẽ được truyền đạt một cách cực kì hiệu quả"
− Ho-il Kim, Phó Chủ tịch và cố vấn chung, công ty Cabot, Boston, MA "Một thông điệp mới, một trường hợp hiếm thấy khi mà một quyển sách nói
về những chuyện chưa từng được nói đến"
− Alan Frohman, thành viên sáng lập và lãnh đạo công ty Lexington,
Lexington, MA

"Xung quanh chúng ta, đâu đâu cũng thấy phân tích, cây quyết định, mô hình tài chính, các sơ đồ và những hình thức suy luận lô-gíc khác bên trong các công ty Mỹ. Thời đại của chúng ta bị bão hòa với các luận lý, với những tư duy của thiếu cảm xúc. Quyển sách này đã làm một việc xuất sắc khi nó đem đến cho chúng ta cái mà chúng ta cần nhất – đấy là cảm xúc và hứng thú trong công cuộc dẫn dắt sự thay đổi"
− Gjon Nivica Jr., Phó Chủ tịch và cố vấn chung, Honeywell Interna
tional Inc., Phoenix, AZ
"Một quyển sách dễ thương. Cách kể các câu chuyện đã làm cho ý tưởng
của tác giả trở nên rất thực tế và cụ thể." − Scott Jamieson, Chủ tịch, The Cares of Trees, Wheeling, IL "Rất dễ đọc và cực kì bổ ích" − Peter Wood, Giám đốc Đối ngoại, tập đoàn Walter Construction Ltd. "*Linh hồn của sự thay đổi* được viết cực kì hay. Nó có tất cả mọi thành tố cần
thiết của một công cụ hữu ích cho những ai muốn làm cho các thay đổi xảy ra."
− Paul Daulerio, Chủ tịch, nhà sáng lập và Giám đốc Điều hành công ty
Organization Plus, Inc., Weston, CT

"Quyển sách thật tuyệt vời. Tôi đã sử dụng rất thành công cách tiếp cận bằng kể chuyện trong một cuộc tái cấu trúc quan trọng. Khi đó mọi người cứ liên tục hỏi tôi: "Ông nhắc lại cho tôi đi nào. Tại sao chúng ta lại phải làm việc này?"
− David Bening, Phó Chủ tịch và Giám đốc điều hành chung, công ty
Ashland Distribution Co., Dublin, OH

"Thực dụng hơn những quyển sách khác, quyển sách này mang lại cho người ta những lời khuyên rõ ràng. Tôi đã yêu cầu nhiều nhân viên dưới quyền phải đọc quyển sách này."
− Dan Sajkowski, Giám đốc BPAmoco PLC, Whiting, NH
"Ý tưởng thật là thông minh. Lúc này, tôi thấy là mình đã nhận được tất cả
những ý tưởng cần thiết cho công việc của mình" − Mary Thomas, Giám đốc chương trình, công ty

U.S. Army, Alexandria, VA “Tôi rất ghét sách dạy kinh doanh, quản lý. Tôi thường không thể đọc hết được hai mươi trang đầu. Thế mà tôi đã đọc đến dòng cuối cùng của quyển này một cách rất thoải mái. Đây là một nghiên cứu tuyệt hay về thuật lãnh đạo và quản lý thay đổi một cách hiệu quả.”

− Jean-Rene Gougelet, Giám đốc Điều hành, công ty Mikasa, Inc.,
Secausus, NJ

“Một quyển sách xuất sắc về một đề tài cực kì quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện nay.”

− David Walsh, Phó Chủ tịch, công ty Chicago Tribune, Chicago, IL

NỘI DUNG

Lời giới thiệu - *Linh hn ca s thay đi*

Tại sao chúng ta thành công và và tại sao chúng ta thất bại trước những sự thay đổi ở qui mô lớn. Tám bước để đi đến thành công. Những thách thức chủ yếu trong mỗi bước. Người ta đã vượt qua các thử thách như thế nào. Sự khác biệt rõ ràng giữa hai quy trình “thấy – cảm nhận – thay đổi” và “phân tích – suy ngẫm – thay đổi”.

Bước 1: Gia tăng mức độ cấp bách

Nâng cao mức độ cấp bách sao cho mọi người nói với nhau rằng “chúng ta phải làm cái gì đó” trước thách thức hay cơ hội trước mắt. Giảm đi sự tự mãn, sợ hãi và giận dữ có thể cản trở những sự thay đổi.

Bước 2: Lập đội tiên phong

Tập hợp những con người có đủ phẩm chất và sức mạnh dẫn dắt sự

thay đổi lại với nhau. Giúp họ hành xử với nhau một cách tin cậy và tình cảm. **Bước 3: Xây dựng viễn cảnh tương lai** Tạo ra những vận động vượt xa ngoài phạm vi của những phân tích

truyền thống cũng như các kế hoạch tài chính và ngân sách. Xây dựng một viễn cảnh tương lai đầy thuyết phục để có thể định hướng mọi nỗ lực. Giúp cho đội tiên phong phát triển những chiến lược vững chắc để biến viễn cảnh tương lai thành hiện thực.

Bước 4: Thu hút mọi người tham gia

Gửi đi những thông điệp rõ ràng, tin cậy và chân thành về định hướng của sự thay đổi. Xây dựng tinh thần tham gia nhiệt thành nơi mọi người. Sử dụng lời nói, hành động và những thành tựu công nghệ mới để tháo gỡ các khó khăn liên quan đến truyền thông, không để cho sự nhầm lẫn cũng như nghi ngờ xảy ra.

Bước 5: Trao quyền

Tháo gỡ những rào cản đang cản trở những người thực sự theo đuổi viễn cảnh tương lai và chiến lược. Gỡ bỏ những khó khăn trong tổ chức và trong chính tâm can của họ để họ có thể hành động khác đi.

Bước 6: Tạo ra những thắng lợi ngắn hạn

Tạo ra những thắng lợi nhanh chóng để có thể đẩy lùi sự yếm thế, bi quan và bảo thủ. Xây dựng động lực. Đảm bảo rằng các thành công đều dễ nhận ra, rõ ràng và đáp ứng đúng những gì mọi người đang mong đợi.

Bước 7: Duy trì sự liên tục

Giúp mọi người tạo ra các đợt sóng thay đổi, hết đợt này đến đợt khác, cho đến khi viễn cảnh tương lai trở thành hiện thực. Không để cho sự cấp bách chìm xuống. Không lùi bước trước những khó khăn mới của công cuộc thay đổi, đặc biệt là những rào cản ngày càng lớn liên quan đến cảm xúc. Loại bỏ những thao tác thừa để nhờ đó, chúng ta không bị kiệt sức dọc đường.

Bước 8: Giữ cho sự thay đổi được bền vững

Đảm bảo rằng mọi người tiếp tục hành động theo cách thức mới, bất chấp sự trì kéo của truyền thống, bằng cách gắn liền sự thay đổi với văn hóa tổ chức vừa được xây dựng lại. Định hướng cho nhân viên, thúc đẩy và sử dụng sức mạnh của cảm xúc để củng cố những qui phạm và giá trị vừa mới hình thành.

Lời kết

Chúng ta nhìn thấy − Chúng ta cảm nhận − Chúng ta thay đổi

Cảm nhận và suy ngẫm. Tầm quan trọng của việc cần phải có nhiều hơn

một vài anh hùng trong một thế giới hỗn độn.

Lời tác giả

Sáu năm trước tôi viết quyển *Dẫn dắt sự thay đổi* (Leading Change). Quyển sách đã nhìn thẳng vào những gì mà mọi người thực hiện trong thực tế để làm thay đổi các tổ chức và giúp họ thành công trong một thế giới ngày càng trở nên xáo trộn. Khi nói đến *thay đổi*, tôi ngụ ý nói về việc tiếp nhận những công nghệ mới, những thay đổi có tính chiến lược, tái lập các qui trình, sáp nhập và mua lại các công ty, tái cấu trúc công ty, các nỗ lực thay đổi và cải tiến văn hóa. Xem xét gần 100 trường hợp, tôi phát hiện ra rằng hầu hết mọi người không thực hiện tốt những thay đổi ở qui mô lớn, họ gây ra những sai lầm có thể dự đoán trước, và việc gây ra những lỗi lầm này chủ yếu là do ít được cọ xát với những sự chuyển biến thành công. Trong một thế giới ngày càng hỗn loạn, nơi có cả nhưng thay đổi có thể biết trước và những thay đổi không lường được, hậu quả của những lỗi lầm đó là hết sức đáng lo ngại. Quyển sách này giúp cho mọi người tiếp cận được với những thay đổi thành công và mô tả một qui trình tám bước đang được áp dụng ở những công ty thành đạt. *Dẫn dắt sự thay đổi* chỉ dày có khoảng 200 trang bởi vì tôi cho rằng ngắn gọn, súc tích thì tốt hơn và cũng bởi vì đấy là tất cả những gì tôi có thể nói vào lúc đó. Rất nhiều các câu hỏi đã bị bỏ ngỏ, đặc biệt là về cách thức mà người ta đạt được những kết quả đã mô tả trong quyển sách đó. Những câu hỏi này đã xuất hiện rất nhiều trong đầu tôi từ trước khi tôi nhận lời mời của Deloitte Consulting về làm việc cho dự án tiếp theo của họ. Trong dự án này, họ đã yêu cầu tôi tiến hành các cuộc phỏng vấn rộng rãi để tìm ra những vấn đề chủ yếu còn lẩn khuất cũng như thu thập các câu chuyện có thể giúp mọi người hiểu được một cách sâu sắc công thức tám bước. Điều đó thật hấp dẫn đối với tôi. Tôi đồng ý, và kết quả của sự cộng tác đó chính là quyển sách này.

Deloitte, đứng đầu là Dan Cohen, phỏng vấn hơn 200 người đến từ hơn 90 tổ chức ở Mỹ, Âu Châu, Úc và Nam Phi. Một số đối tượng phỏng vấn đã được chúng tôi liên lạc lại đến ba bốn lần để tìm thêm các thông tin chi tiết. Cuối cùng chúng tôi dừng lại với 80 câu chuyện, tất cả đều rõ ràng và xác thực. Ba mươi tư câu chuyện có tính giáo dục nhất trong số đó đã được đưa vào quyển sách này. *Dẫn dắt sự thay đổi* mô tả tám bước mà người ta áp dụng để tạo nên một lối làm việc mới. Trong *Linh hồn của sự thay đổi* chúng ta đào sâu vào những vấn đề nổi cộm mà con người gặp phải trong tất cả các bước, và cách giải quyết các vấn đề này một cách tốt đẹp. Nói một cách đơn giản, phát hiện chính của chúng tôi là: vấn đề trung tâm không phải là chiến lược, cấu trúc, văn hóa hay hệ thống. Những yếu tố này, và còn nhiều yếu tố khác nữa, là rất quan trọng, nhưng cốt lõi của vấn đề luôn luôn là làm thế nào để thay đổi hành vi của con người, và hành vi của con người đã thay đổi một cách rất thành công trong các trường hợp khi mà cảm nhận, cảm xúc của con người được quan tâm đúng mức. Điều này đúng ngay cả trong các tổ chức có xu hướng tập trung cao độ vào việc phân tích và đo lường, ngay cả với những người cho rằng họ khôn ngoan với trí tuệ của một MBA. Trong những cuộc thay đổi thành công, người ta tìm ra cách giúp người khác nhìn thấy vấn đề hay giải pháp theo cách có thể tác động đến cảm nhận chứ không chỉ suy nghĩ của họ. Cảm nhận sẽ làm thay đổi hành vi để giúp họ vượt qua các rào cản nhạy cảm trong các thay đổi qui mô lớn. Ngược lại, trong những cuộc thay đổi ít thành công, công thức "thấy – cảm nhận – thay đổi" ít thấy xuất hiện. Tôi nhận thấy rằng, trong các quyển sách và các chương trình giáo dục chính thức, người ta đã nhấn mạnh quá nhiều đến việc phân tích và lý luận. Cảm xúc bị coi là "mềm yếu" và được nói đến một cách rất sơ sài. Dễ gặp hơn nữa là các trường hợp mà cảm xúc bị xem là làm mất tập trung (vì thế mà người ta nói "Đừng có quá tình cảm!"). Mặc dù mọi chuyện có vẻ thay đổi rất gần đây, tôi vẫn không thể nhớ được là từ lúc nào tôi được nghe những thảo luận cụ thể, xác thực như những gì được viết trong quyển sách này về cách mà những người dẫn dắt cuộc thay đổi đã sử dụng găng tay, camera, máy bay, bài trí văn phòng, xu hướng của nhân viên, các câu chuyện kể, và màn hình nghỉ trên máy tính để tác động đến cảm nhận và thay đổi hành vi.

Chúng tôi tổ chức quyển sách xoay quanh 8 bước vì đấy là cách mà người ta trải nghiệm qui trình này. Những nỗ lực thay đổi thành công đều đi theo một dòng và các chương trong sách được tổ chức theo dòng chảy đó. Trong cả quyển sách, chúng tôi cố gắng bàn về những điểm chính yếu nhất càng nhiêuều càng tốt. Đúng là chúng tôi phân tích, nhưng chúng tôi đã trình bày các vấn đề cùng với các câu chuyện thực được kể từ quan điểm của những người thực. Và những người này đều được nêu tên – tên thật, chỉ trừ vài trường hợp cần phải giữ kín.

JOHN KOTTER
Cambridge, Massachussets

LỜI GIỚI THIỆU

THÔNG ĐIỆP QUAN TRỌNG NHẤT trong quyển sách này là một điều rất đơn giản: Người ta thay đổi hành động của mình bởi vì họ được thấy một sự thật có tác động đến *những cảm nhận* của mình chứ không phải vì bạn cung cấp cho họ những *bản phân tích* nhằm làm thay đổi *suy nghĩ* của họ. Điều này đặc biệt đúng đối với việc thay đổi tổ chức ở quy mô lớn, khi mà bạn phải đối mặt với những việc như: tiếp nhận công nghệ mới, sáp nhập và mua lại công ty, tái cấu trúc, chiến lược mới, thay đổi văn hóa, toàn cầu hóa, và thương mại điện tử − dù là ở trong một công ty hay chỉ một phòng ban, một bộ phận, hoặc ở một nhóm đội. Trong thời đại đầy biến động ngày nay, nếu biết cách giải quyết tốt những vấn đề trên thì bạn sẽ thắng lợi; bằng không thì có thể bạn phải điên đầu, sẽ mất nhiều tiền bạc và gặp nhiều khó khăn. Các bài học trong quyển sách này được rút ra từ kết quả của hai đợt phỏng vấn: đợt thứ nhất hoàn tất cách nay bảy năm, đợt thứ hai thực hiện trong hai năm vừa qua. Khoảng 400 người từ 130 tổ chức đã trả lời những câu hỏi phỏng vấn. Kết quả tóm tắt cho thấy như sau: − Những tổ chức có được sự thành công lớn thường biết cách lèo lái những cá nhân thường hay từ chối sự đổi mới. Họ biết cách chộp lấy cơ hội và né tránh những mối nguy. Họ hiểu rằng thay đổi càng lớn thì thắng lợi càng lớn. Họ thấy được rằng cải tiến từ từ cho dù liên tục vẫn là chưa đủ. − Sự thay đổi ở quy mô lớn để đạt được thành công phải trải qua một quá trình phức tạp xảy ra theo *tám giai đoạn*. Đó là: gia tăng mức độ cấp bách phải thay đổi, lập đội tiên phong, xây dựng viễn cảnh tương lai và các chiến lược, truyền đạt một cách hiệu quả viễn cảnh và các chiến lược này, gỡ bỏ các rào cản, giành những thắng lợi ngắn hạn, duy trì động lực cho sự thay đổi cho đến khi mọi chuyện hoàn tất, và cuối cùng là tạo nên một nênền văn hóa mới nhằm làm cho những hành vi mới trở nên bền vững. − Thách thức chủ yếu trong cả tám giai đoạn trên là *thay đổi hành vi của con người*. Thách thức chủ yếu không phải là chiến lược, hệ thống hay văn hóa. Các yếu tố này và nhiều yếu tố khác nữa có thể rất quan trọng, nhưng vấn đề cốt lõi không thể chối cãi chính là hành vi – những gì mọi người thực hiện − và sự cần thiết phải có những thay đổi trong cách mọi người hành động. − Thay đổi hành vi là giúp cho người ta thấy được một sự thật để từ đó *tác động đến cảm nhận* của họ chứ không phải chỉ là đưa cho người ta một kết quả phân tích để tác động đến suy nghĩ của họ. Cả suy nghĩ và cảm nhận đều quan trọng và đều được nói đến trong những tổ chức thành công, tuy nhiên linh hồn của sự thay đổi nằm ở chỗ cảm nhận. Quá trình **thấy – cảm nhận – thay đổi** mạnh hơn quá trình **phân tích – suy nghĩ – thay đổi**. Sự khác biệt giữa thấy và phân tích, giữa cảm nhận và suy nghĩ là điểm mấu chốt bởi vì phần lớn chúng ta sử dụng quá trình **phân tích – suy nghĩ** thường xuyên và dễ dàng hơn là **thấy – cảm nhận**. Khi nản lòng, đôi lúc chúng ta tự thuyết phục mình rằng nhu cầu cần có một sự thay đổi lớn đang giảm đi. Tuy nhiên, những áp lực mạnh mẽ và liên tục luôn dẫn tới những biến động. Khi nản chí, chúng ta nghĩ rằng vấn đề đó là không thể tránh khỏi và ngoài tầm kiểm soát. Trong khi đó, một số người đã giải quyết những thay đổi lớn theo cách rất hay. Chúng ta có thể học hỏi từ họ. Giám đốc có thể học hỏi. Những nhà quản lý cấp trung gian có thể học hỏi. Hầu như tất cả những ai liên quan đến những thay đổi lớn đều có thể học hỏi. Đấy chính là tâm điểm của quyển sách này.

Tám bước để thực hiện một thay đổi lớn thành công

Để hiểu được tại sao một số tổ chức đang tiến những bước lớn vào tương lai một cách thành công hơn những tổ chức khác, trước hết bạn cần hiểu được quá trình thực hiện những thay đổi qui mô lớn. Trong đa số các trường hợp, đó là một quá trình gồm tám bước mà chỉ có một số ít người có thể thực hiện tốt.

Bước 1

Dù là ở vị trí cấp cao trong một hãng tư nhân lớn hay ở vị trí thấp trong một tổ chức nhỏ phi lợi nhuận thì những người thành công nhất trong việc thực hiện thay đổi đều bắt đầu bằng cách làm cho những cá nhân liên quan ý thức được cần phải cấp bách đổi thay. Trong những tổ chức nhỏ, con số "những người liên quan" thường là 100 chứ không phải chỉ có 5; ở những tổ chức lớn hơn thì con số đó là 1000 chứ không phải chỉ là 50. Những nhà quản lý thay đổi ít thành công hơn thường chỉ nhắm tới con số 5, 50 hoặc 0; điều này làm cho tính tự mãn, nỗi sợ hãi hay sự tức giận hiện diện khắp nơi – cả ba yếu tố này đều có thể làm suy yếu khả năng thay đổi. Việc tạo ra nhận thức về sự cấp bách phải thay đổi đôi khi được thực hiện bằng những phương pháp rất sáng tạo, làm cho người ta rời khỏi ghế của mình, thoát khỏi vỏ ốc và sẵn sàng vận động.

Bước 2

Cùng với ý thức cấp bách, việc thành lập một đội tiên phong gồm những người tin cậy, có kỹ năng, kinh nghiệm, có nhiều mối quan hệ và có thẩm quyền sẽ làm cho sự thay đổi dễ thành công hơn. Nhóm này hoạt động như một đội ngũ giỏi với lòng tin và sự quyết tâm cao. Sẽ khó thành công hơn nếu chỉ dựa vào chỉ một người hoặc không dựa vào ai cả, hoặc dựa vào những động lực yếu ớt và một cấu trúc tổ chức phức tạp không có đủ quyền lực và kỹ năng để dẫn dắt sự thay đổi. Bức tranh chung sẽ rất ảm đạm nếu nguồn lực cho sự thay đổi cần thiết chỉ được trang bị một cách sơ sài.

Bước 3

Trong trường hợp tốt nhất, đội tiên phong sẽ tạo dựng được viễn cảnh tương lai rõ ràng, dễ hiểu, đơn giản, cấp tiến và lập ra các chiến lược. Trong những trường hợp ít thành công hơn, người ta chỉ có những kế hoạch chi tiết và dự thảo ngân sách, cho dù những điều này rất cần thiết nhưng vẫn chưa đủ, hoặc chỉ có một viễn cảnh tương lai không phản ánh được những gì đang diễn ra bên trong cũng như bên ngoài tổ chức, hoặc một viễn cảnh được xây dựng bởi những người khác và không được đội tiên phong quan tâm tới. Còn trong các trường hợp không thành công, các chiến lược thường quá thận trọng và chậm chạp, không theo kịp một thế giới đang thay đổi nhanh chóng liên tục.

Bước 4

Truyền đạt viễn cảnh tương lai và các chiến lược trên là bước tiếp theo – đó là một thông điệp đơn giản nhưng chân thành, được truyền đạt qua nhiều kênh một cách hiệu quả. Mục đích là làm cho mọi người hiểu, xây dựng một sự quyết tâm cao và khơi dậy nguồn năng lượng lớn hơn ở đông đảo mọi người. Ở bước này, hành động thường quan trọng hơn lời nói. Các biểu tượng sẽ tác động mạnh hơn. Sự lặp lại là yếu tố then chốt. Ở những trường hợp ít thành công, việc truyền đạt đã không hiệu quả hoặc mọi người lắng nghe nhưng rồi không chấp thuận. Đáng chú ý là có những người lanh lợi lại hay truyền đạt kém hiệu quả mà không nhận ra được thiếu sót của mình.

Bước 5

Trong các tình huống thành công nhất, bạn sẽ nhận thấy vai trò quan trọng của *sự trao quyền*. Những chướng ngại cơ bản ngăn cản người ta hành động theo viễn cảnh tương lai đã xác định sẽ được tháo bỏ. Những người tiên phong sẽ chú tâm vào những người lãnh đạo thiếu quyền lực, chú tâm vào những thông tin và hệ thống thông tin không đầy đủ, vào rào cản tự mãn của con người. Vấn đề ở đây là tháo bỏ rào cản chứ không phải là "ban quyền lực". Bạn không thể vác quyền lực trong một cái túi trên lưng. Trong những trường hợp ít thành công hơn, người ta chỉ biết lo cho bản thân, mặc kệ những trở ngại xung quanh. Khi đó thất vọng sẽ gia tăng và sự đổi thay sẽ gặp nguy hại.

Bước 6

Những người được trao quyền hành động theo viễn cảnh tương lai đã xác định sẽ được hỗ trợ để đạt được những kết quả thắng lợi ngắn hạn. Điểm then chốt là những kết quả này. Chúng cho người ta niềm tin và động lực để nỗ lực đạt cho được mục tiêu cuối cùng. Nếu những kết quả trên đến một cách

chậm chạp, khó thấy, không thể hiện đúng giá trị của nhân viên, và mơ hồ không rõ là đã đạt được hay chưa thì dễ dẫn tới nản chí. Không quản lý quá trình tốt, không lựa chọn cẩn thận những chương trình khởi đầu và không đạt thắng lợi đủ nhanh thì những người hay hoài nghi và ưa chỉ trích có thể sẽ nhấn chìm mọi nỗ lực của bạn.

Bước 7

Những người dẫn dắt sự thay đổi sẽ *không được ngừng lại*. Động lực sẽ tiếp tục được cung cấp sau những kết quả thắng lợi ban đầu. Những đổi thay đầu tiên sẽ được củng cố. Người ta sẽ lựa chọn một cách khôn ngoan những gì cần giải quyết tiếp theo, sau đó tiếp tục làn sóng thay đổi cho đến khi viễn cảnh tương lai trở thành hiện thực. Những ai cố làm quá nhiều thứ cùng một lúc thì sẽ khó đạt được thành công. Họ không chủ tâm thoát khỏi cuộc chơi quá sớm nhưng đã để cho động lực trôi tuột đến những điểm vô phương cứu chữa.

Bước 8

Cuối cùng, đội tiên phong sẽ tạo ra một sự *đổi thay toàn diện* khắp tổ chức bằng cách phát triển một nét văn hóa mới. Văn hóa mới này - gồm những chuẩn mực về hành vi và những giá trị được chia sẻ − hình thành qua những hành động có hiệu quả trong một khoảng thời gian thích hợp. Ở đây, những sự đề bạt thích hợp, việc định hướng vào những nhân viên mới có kỹ năng, và những sự kiện gây được cảm xúc có thể tạo nên những khác biệt lớn. Bằng không, những sự thay đổi sẽ chỉ là những mảng nổi dễ vỡ ở trên bề mặt. Toàn bộ công sức có thể bị cuốn bay bởi ngọn gió bảo thủ trong một khoảng thời gian ngắn.

Tiến trình thay đổi

Tiến trình thay đổi là một quá trình tuyệt diệu bao gồm những giai đoạn rất ăn khớp với nhau, dẫn dắt nhân viên ở mọi cấp bậc trong tổ chức, thực hiện nhiều chu kì thay đổi, và còn hơn thế nữa. Tuy nhiên, thực tế rất phức tạp, cho nên cũng đừng quá cứng nhắc tuân thủ hoàn toàn tám bước của tiến trình. Nhưng tám bước này chính là một tiến trình cơ bản có thể áp dụng vào những đổi thay quan trọng − mọi chuyện đều có thể, bất chấp khuynh hướng cố hữu của tổ chức là không muốn tiến những bước nhảy vọt vào một tương lai tốt đẹp hơn. Có nhiều bằng chứng cho thấy một điều rõ ràng rằng khó khăn cơ bản nhất trong cả tám bước trên là việc làm thay đổi hành vi của con người. Xét ở ý nghĩa trừu tượng hơn thì vấn đề cốt lõi nêu ra trong bước 1 không phải là sự cấp bách mà là hành vi của những cá nhân đang phớt lờ đi những đổi thay đang diễn ra bên ngoài, những người bị đông cứng trong nỗi lo lắng về những khó khăn mà họ nhận thấy, hoặc những ai làm thì ít nhưng kêu ca thì nhiều. Ở bước 2 thì vấn đề cần quan tâm là hành vi của những cá nhân được chọn để dẫn dắt sự thay đổi, đặc biệt là lòng tin và sự quyết tâm của họ. Bước 3, thách thức đặt lên vai những người tạo dựng nên viễn cảnh tương lai và các chiến lược. Đối với những ai đã biết cách lập kế hoạch làm việc nhưng lại chưa bao giờ xây dựng những viễn cảnh tương lai thay đổi để thắng lợi thì sự thay đổi hành vi này là rất quan trọng. Trong bước 4, điểm quan trọng là truyền đạt được đầy đủ cho mọi người để họ hiểu rõ viễn cảnh tương lai vừa xây dựng. Bước 5 là hành động theo những điều đã truyền đạt đó – có nghĩa là một số nhân viên sẽ hoàn toàn thay đổi theo những cung cách làm việc mới. Và cứ thế tiếp tục đến hết tiến trình.

Tám bước để có được sự thay đổi ở quy mô lớn thành công

Bước Hành động Hành vi mới

1 Gia tăng mức độ cấp bách Mọi người bắt đầu khảo nhau: "Nhanh lên,

chúng ta cần thay đổi!”

2 Lập đội tiên phong Thành lập một nhóm có đủ sức mạnh để dẫn dắt sự thay đổi lớn này. Nhóm này bắt đầu làm việc ăn ý với nhau.

3 Xây dựng viễn cảnh
tương lai Đội tiên phong sẽ xây dựng viễn cảnh tương lai và thiết lập chiến lược để thực hiện những nỗ lực thay đổi

4 Thu hút mọi người tham
gia Các nhân viên bắt đầu tham gia vào công cuộc thay đổi, thể hiện qua hành vi của họ

5 Trao quyền Thêm nhiều người thấy mình có thể hành động, và thực sự hành động theo viễn cảnh tương lai

6 Tạo ra những thắng lợi
ngắn hạn Động lực hình thành khi nhân viên cố gắng hoàn thành công việc theo viễn cảnh tương lai, cùng lúc đóm những cản trở đối với sự thay đổi cũng ngày một ít đi

7 Duy trì sự liên tục

8 Giữ cho sự thay đổi
được bền vững Làn sóng thay đổi tiếp tục được thực hiện cho đến khi hoàn tất theo viễn cảnh tương lai đã định
Hành vi mới cứ tiếp diễn bất chấp sự trì kéo của truyền thống và sự thay đổi của nhóm những người dẫn dắt...

Thấy, Cảm nhận, Thay đổi

Làm thay đổi thật sự hành vi của một cá nhân có thể là một công việc rất khó khăn. Thay đổi 101 hay 10.001 con người là một việc phi thường. Tuy nhiên, nhiều tổ chức đã làm được điều đó. Hãy xem thật kỹ cách thức họ thực hiện rồi bạn sẽ tìm ra cách thích hợp cho mình. Họ thành công bởi vì hành động chính của họ không phải là tập trung vào chuyện thu thập những con số, phân tích, viết báo cáo, và trình bày trước mọi người – những công việc nhằm vào mục tiêu làm thay đổi suy nghĩ để thay đổi hành vi. Thay vì vậy, họ chỉ rõ một cách thuyết phục cho nhân viên thấy những vấn đề nằm ở đâu và làm thế nào để giải quyết chúng. Họ kích thích những phản ứng có thể làm giảm được những cảm xúc gây cản trở sự thay đổi, và tăng cường những cảm xúc tạo động lực đổi thay. Phản ứng về xúc cảm này sẽ cung cấp năng lượng đẩy người khác tiến theo quá trình thay đổi, bất chấp có gặp khó khăn lớn đến mức độ nào. Những câu chuyện được trình bày trong quyển sách này sẽ làm rõ những cách thức trên và cho bạn biết cần phải làm gì để thúc đẩy quá trình thay đổi. Trong chương 1 (liên quan đến sự cấp bách), người giám đốc thu mua bắt đầu công cuộc thay đổi bằng một buổi trình bày đầy ấn tượng. Ông ta xếp lên trên bàn 424 loại găng tay khác nhau mà công ty đang mua cho công nhân sử dụng với nhiều mức giá khác nhau cho cùng một loại găng và từ những nhà cung cấp khác nhau. Ban đầu người nghe bị sốc về chuyện đó, sau đó tính thỏa mãn của họ về công việc của mình bị rạn nứt và sự cấp bách cần phải thay đổi nảy sinh. Điều đó không chỉ là vấn đề các con số đã cho thấy rằng cần phải thay đổi quá trình mua hàng để người ta thay đổi hành vi của mình, mà thật ra, ý nghĩa còn tinh tế và sâu sắc hơn nhiều. Đó là một hồi chuông cảnh tỉnh về một ngày với hàng núi công việc và sự kiện. Đó là một hình ảnh thực, khó mà lắc đầu phản đối; nó khơi dậy một cảm nhận rằng người ta cần phải làm điều gì đó.

Trong chương 2 (về nhóm tiên phong), viên sĩ quan quân đội không thống nhất với đội ngũ thay đổi mới của mình về một cuộc tranh luận quá chừng mực. Thay vào đó, ông ta làm họ ngạc nhiên bằng cách mạo hiểm bày tỏ những lý lẽ của mình trong cuộc họp. Sau đó ông ta khuyến khích mọi người bắt đầu kể những câu chuyện tràn đầy cảm xúc quanh đống lửa trại. Lòng tin và những cảm nhận tích cực được nhen nhóm làm cho mọi người liên kết với nhau hơn thành một nhóm thống nhất. Vị giám đốc nhà máy sản xuất máy bay trong chương 3 (viễn cảnh tương lai và chiến lược) đã thôi chỉ nói với nhân viên của mình về việc phát triển các chiến lược để đáp ứng một viễn cảnh tương lai đầy tham vọng. Thay vào đó, ông ta thực hiện các hành động thực tế. Ông ta cho ngừng quá trình sản xuất bình thường (đơn giản là ngừng) để mọi người hiểu rõ thế nào là một ngày dài trong một xưởng lớn không còn hoạt động theo dây chuyền sản xuất. Cùng lúc đó ông ta ra một quyết định sắt đá rằng họ phải tìm được cách cải tiến chất lượng để không trễ đơn hàng. Sau cú sốc ban đầu, và cùng với những hành vi khích lệ liên tục của ông giám đốc, các nhân viên bắt đầu thiết lập ra những chiến lược mới về mua hàng, điều phối, và kiểm soát chất lượng. Ở chương 4 (truyền đạt), mọi người giải thích một cách hợp lý tại

sao việc giữ lại một tầng lầu lại có lợi hơn trong giai đoạn cắt giảm chi phí – lô-gíc ở đây là thay đổi thiết kế và trang hoàng để làm cho tầng lầu đó không còn quá thừa thãi thì còn tốn chi phí nhiều hơn. Tuy nhiên, cách truyền đạt đó thuyết phục được rất ít người và để cho sự hoài nghi nảy sinh. Vì thế họ cải tạo lại tầng lầu, làm cho nó ít vương giả hơn, và tác động đến nhân viên theo hướng sẽ làm tăng sự trung thành của họ vào ban lãnh đạo và lòng tin của họ vào viễn cảnh tương lai đã xác định. Chương 5 (trao quyền), các nhà quản lý đã không hạ cấp, sa thải cũng như "đào tạo lại" một nhân viên chống lại sự thay đổi và cũng là người không trao quyền cho những người khác để tạo thuận lợi cho quá trình thay đổi. Thay vào đó, họ cho nhân viên đó đến làm việc tại chỗ của khách hàng, ở đó anh ta đối mặt hàng ngày với những vấn đề mà khách hàng này gặp phải từ sản phẩm của công ty. Những điều trông thấy làm anh ta bị sốc và làm nảy sinh những cảm xúc giúp anh ta thấy cần phải xử lý vấn đề. Anh ta quay trở lại công ty, tiếp cận công việc của mình theo một cách hoàn toàn mới, giúp công ty thực hiện những đổi thay để mang lại lợi ích cho khách hàng, nhân viên và người chủ. Trong chương 6 (các kết quả thắng lợi ngắn hạn), vị giám đốc nọ đã không làm ngơ trước các vấn đề của ông Thượng Nghị Sĩ có thế lực hoặc cố thuyết phục ông ta về quá trình nỗ lực thay đổi các đồ thị và biểu đồ. Thay vào đó, người giám đốc ấy tìm hiểu xem đâu là điều mà ngài Thượng Nghị Sĩ đó quan tâm thực sự. Sau đó đột ngột giảm bớt những mẫu biểu quan liêu và không cần thiết. Vị giám đốc trình cho ngài Thượng Nghị Sĩ xem các kết quả và làm ông ta rất ngạc nhiên. Sau đó là sự ủng hộ mạnh mẽ của ông Thượng Nghị Sĩ về chương trình thay đổi đó. Ở chương 7 (đừng ngừng lại), một nhóm chuyên trách biết rằng hành động của ban lãnh đạo cao nhất đang làm chậm quá trình thay đổi. Nhưng thay vì né tránh vấn đề hoặc cố diễn đạt nó bằng những lời lẽ chống đối, nhóm này đã dựng lên một vở kịch vui nhộn châm biếm vấn đề đó và ghi lại trong một cuốn băng video. Cuốn băng sinh động và không mang tính chống đối đó đã làm cho các nhà lãnh đạo cố gắng thay đổi để quy củ hóa hoạt động của mình. Chương 7 (thay đổi văn hóa), các nhân viên đã soạn ra một bài phát biểu ấn tượng về những giá trị đã được tạo ra và sự cần thiết phải củng cố và tăng cường các giá trị này hơn nữa khi những sự đổi thay đã định hình vững chắc. Nhưng sức mạnh chỉ đến thật sự khi họ giới thiệu với mọi người một khách hàng thật sự và ông ta đã kể lại một câu chuyện đầy cảm hứng chứng minh các kết quả của những giá trị hiện hữu đó.
Những câu chuyện như vậy cho thấy có một hình mẫu chung cốt lõi gắn
liền với quá trình thay đổi thành công.

1. THẤY. Người ta sẽ gặp khó khăn trong một số giai đoạn của quá trình thay đổi – quá nhiều đồng nghiệp đang hành động một cách thỏa mãn, không ai chịu xây dựng một chiến lược thực sự, quá nhiều người ngừng lại khi chưa đạt được mục tiêu chiến lược. Sau đó, họ sẽ tạo nên một ấn tượng gây xúc động mạnh, giúp cho những người khác nhận ra vấn đề hay biện pháp để giải quyết vấn đề.

2. CẢM NHẬN. Việc nhận ra vấn đề ở trên sẽ đánh thức những cảm xúc hỗ trợ cho sự thay đổi hoặc làm dịu bớt những cảm xúc ngáng đường. Sự cấp bách, lạc quan và sự tin tưởng có thể sẽ trỗi dậy. Sự tức giận, tính tự mãn, sự chỉ trích hay nỗi lo sợ có thể sẽ mất đi. 3. THAY ĐỔI. Những cảm nhận mới ở trên sẽ làm thay đổi hành vi hoặc tăng sức mạnh cho các hoạt động mới, đôi khi còn tạo ra sự khác biệt rất lớn. Mọi người sẽ hành động theo một cách thức ít tự mãn hơn nhiều. Họ cố gắng để biến viễn cảnh tương lai thành hiện thực. Họ không ngừng lại trước khi công việc hoàn tất, ngay cả khi chặng đường trước mặt còn dài.

Đạt được sự thay đổi hành vi trong mỗi bước của tiến trình tám bước

Phương pháp chủ yếu gần như luôn là: THẤY – CẢM NHẬN – THAY ĐỔI Hiếm khi phương pháp chủ yếu là: PHÂN TÍCH – SUY NGHĨ – THAY ĐỔI

1. Giúp mọi người THẤY . Tạo nên những tình huống dễ thấy, dễ thuyết phục để cho mọi người nhận ra vấn đề, xác định giải pháp, cách xử lý sự tự mãn, các chiến lược, sự trao quyền hoặc những điểm chủ yếu khác trong tám bước. **1. Cung cấp cho mọi người kết quả PHÂN TÍCH**. Dữ liệu được thu thập và phân tích, các báo cáo được viết ra, và sau đó là sự trình bày các vấn đề, các giải pháp, cách xử lý sự bức bách, cách làm việc theo nhóm, sự truyền đạt, sự đi chệch khỏi mục

tiêu và những điểm chủ yếu khác trong tám bước.

Kết quả là **2. NHÌN THẤY làm khơi dậy CẢM XÚC**. Việc nhận ra vấn đề làm người ta phát sinh những ý tưởng mạnh mẽ hơn là những ý nghĩ thoáng qua. Phản ứng theo bản năng là những cảm xúc trói buộc sự thay đổi sẽ mất đi và lòng mong muốn hành động trỗi dậy. Kết quả là **2. Dữ liệu và sự phân tích tác động đến suy nghĩ của người khác**. Suy nghĩ của mọi người bị thay đổi. Những ý tưởng chống lại sự thay đổi mất đi hoặc bị biến đổi.

3. Những ý tưởng theo cảm xúc trên làm người ta thay đổi hành vi hoặc làm tăng sức mạnh cho những hành vi đã được thay đổi. 3. Những suy nghĩ mới đó làm người ta thay đổi hành vi hoặc làm tăng sức mạnh cho những hành vi thay đổi. Sách lược "thấy-cảm nhận-thay đổi" là một phương pháp khôn ngoan và không hề vô căn cứ. Nó thường mang lại ảnh hưởng khi sự việc được lặp đi lặp lại hoặc khi người ta chịu tác động bởi những hình ảnh dễ thấy trong một khoảng thời gian. Khi áp dụng tốt sách lược này trong cả tám bước của quá trình thay đổi thì kết quả đạt được sẽ rất ngoạn mục. Những tổ chức lâu đời (lạc hậu, nặng nề) sẽ dấn bước vào tương lai một cách thành công. Những kẻ chậm chạp sẽ trở thành những người dẫn đầu. Và những người dẫn đầu sẽ tiến xa hơn nữa. Các công việc thu thập dữ liệu, phân tích rồi trình bày không phải là không quan trọng. Chúng có vai trò quan trọng của mình. Đôi khi, sự phân tích dẫn người ta đến với quá trình "thấy-cảm nhận-thay đổi" và làm thay đổi hành vi của họ. Đôi khi, sự thay đổi đến từ các cảm nhận sẽ tạo ra một phương pháp tiếp cận đến sự phân tích tốt hơn. Thường thì những đổi thay nhỏ sẽ là những phần cần thiết của một đổi thay lớn, và những thay đổi nhỏ đó bắt nguồn từ sự phân tích. Có khi chúng ta cũng cần đến một sự phân tích cẩn thận để làm cho những nhân viên yêu con số (cán bộ tài chính hay kỹ sư) dễ thấy được vấn đề. Tuy nhiên, sự phân tích có ít nhất 3 giới hạn. Thứ nhất, trong đa số các trường hợp, bạn sẽ không cần phải có chúng mới nhận ra được sự thật to lớn trước mắt. Bạn không cần phải tốn nhiều công sức mới có thể nhận thấy rằng cái chiến lược cũ đó là không hiệu quả và chưa có chiến lược mới nào để thay thế. Bạn không cần đến 50 trang báo cáo mới thấy được rằng công ty đang không phát triển đủ sản phẩm mới, rằng có nhiều yếu tố khiến các kỹ sư không thực hiện được những việc cần làm. Bạn cũng không cần phải tốn cả ram giấy số liệu tài chính để hiểu ra rằng mình không thể đứng ngoài cuộc chơi thương mại điện tử và rằng bước đầu tiên đơn giản là hãy bắt đầu. Cũng như vậy, không cần phải có một nhóm gồm những nhà tâm lý học để nghiên cứu về Fred và đội của ông ta nhằm xác định là họ đang thất bại và phải được thay thế. Tuy có nhiều trường hợp ngoại lệ – ví dụ như quyết định mua một hệ thống IT trị giá 100 triệu đô la – nhưng những sự việc chung như trên là thực tế.

Thứ hai, các công cụ phân tích có những hạn chế của chúng trong thế

giới đầy biến động như ngày nay. Chúng chỉ phát huy tác dụng mạnh nhất khi các giới hạn đã được xác định, các giả định là tối thiểu và tương lai đã được dự đoán rõ ràng. Thứ ba, những kết quả phân tích tốt ít khi gây được động lực mạnh mẽ lên người khác. Chúng có thể làm thay đổi suy nghĩ của nhân viên nhưng có mấy khi đẩy được người ta ra khỏi vỏ ốc của họ để hành động theo một cách hoàn toàn mới đâu! Và động lực không phải là suy nghĩ mà là sự cảm nhận. Chúng ta thất bại trong công cuộc thay đổi không phải vì thiếu hiểu biết, mất kiểm soát, hay không có cảm xúc, mặc dù dường như là thế. Chúng ta thất bại vì chưa được trải qua những quá trình thay đổi thành công. Sự thiếu kinh nghiệm thường làm chúng ta bi quan, lo lắng hoặc không có đủ tự tin để hành động. Kết quả là chúng ta không chỉ làm việc một cách thiếu hiệu quả mà chúng ta thậm chí còn không chịu làm thử. Hãy suy nghĩ về ý nghĩa của quá trình này trong bối cảnh của những thay đổi nhanh chóng, trong thời đại mà chúng ta đang sống với những chuyển dịch đáng kinh ngạc từ nên kinh tế công nghiệp sang nền kinh tế tri thức. Hãy suy xét ý nghĩa của quá trình này với câu hỏi là bằng cách nào các nhà quản lý, các nhà đào tạo quản lý và nhiều người khác nữa ngày nay có thể tiến hành các thay đổi ở qui mô lớn. Đương nhiên sẽ có rất nhiều khó khăn, do đó việc thiếu phương pháp làm việc hay suy nghĩ bi quan thì đều chẳng có lợi gì cả. Chúng ta cần tiến bước nhanh hơn nữa vào tương lai. Và cho dù tình hình có đang tốt thì cũng không có lý do gì lại không học cách làm cho mọi chuyện tốt hơn nữa.

Nếu xét đến chuyện rủi ro, chúng ta lại càng phải luôn luôn làm thật tốt.

Phương pháp đọc quyển sách này

Các câu chuyện trong quyển sách là rất quan trọng, bởi vì chúng giúp chỉ rõ các vấn đề. Nếu bạn chỉ xem lướt qua các tóm tắt, đọc đôi chút các đoạn văn thì sẽ không mang lại kết quả cao. Nếu bạn đang vội và muốn học thật nhanh thì hãy đọc 3 – 4 mẩu chuyện rồi sau đó xem tóm tắt ở cuối chương. Bạn cũng có thể chọn đọc bất kỳ câu chuyện nào thấy có liên quan nhất với trường hợp mình. Bạn có thể đọc truyện "Những đôi găng tay trên bàn phòng họp" ở "Bước 1", rồi đến truyện "Sẽ không di chuyển mặt bằng!" trong "Bước 3", và chuyện "Trang bị lại cho Sếp" ở "Bước 5". Bất luận đọc sách như thế nào, bạn cứ tự nhiên sao chép những câu chuyện và gửi cho các đồng nghiệp cùng đọc. Những câu chuyện gần với thực tế như vậy càng được trao đổi giữa các đồng nghiệp nhiều bao nhiêu thì tình hình sẽ càng tốt hơn bấy nhiêu. Trong quyển tạp chí *Fortune* mới đây, người ta đã trích đăng câu nói của Jack Welch: "Bạn cần nói về sự thay đổi mọi lúc trong ngày". Nghe có vẻ cực đoan, nhưng có khi chính sự cực đoan lại đưa bạn đến thắng lợi.

BƯỚC 1

GIA TĂNG MỨC ĐỘ CẤP BÁCH

ước đầu tiên trong một quá trình thay đổi thành công là phải bảo đảm có đủ số người nhận thức được sự cấp bách phải thay đổi, đó là những nhân viên sẵn sàng phát hiện vấn đề và nhận diện các cơ hội, sẵn sàng tiếp thêm sinh lực cho các đồng nghiệp, sẵn sàng tạo ra trào lưu kiểu như "Nào, chúng ta hãy cùng tiến lên!". Thiếu tính cấp bách thì sự thay đổi với quy mô lớn có thể chỉ là một cuộc thao diễn để đẩy một tảng đá khổng lồ lên một ngọn núi cao sừng sững.

Một sự khởi đầu tồi tệ

Có bao giờ bạn thấy một sự thay đổi kiểu như trong câu chuyện sau chưa?

Sự đồng ý của Lãnh đạo

Chuyện của Ted Watson

Ý

tưởng chung ở đây – không phải chỉ đúng với chúng tôi – là công việc kinh doanh phải thống nhất xuyên suốt tất cả các đơn vị trong tổ chức. Chúng tôi muốn có cùng một phương pháp khi tiến hành bất kỳ hoạt động nào cho dù người quản lý làm việc ở Birmingham hay Buffalo. Chúng tôi muốn có cùng những bước cơ bản để mua một cây viết, một cái máy phát điện, hoặc một cây búa. Vấn đề là áp dụng công nghệ mới để kiểm soát được thu chi.

Ban điều hành công ty đã họp một tháng trước để thảo luận về những thay đổi cần thiết trong hệ thống phần mềm trọn gói của chúng tôi. Trước buổi họp đó, báo cáo về các mặt được và chưa được của các hệ thống hiện tại được gửi tới ban điều hành. Một nhóm nhỏ đã tập trung rất cẩn thận vào việc phân tích tính kinh tế, nhất là xem xét kỹ lưỡng các chương trình phần mềm hiện tại của chúng tôi. Tại buổi họp, họ trình bày lý lẽ của mình: "Vấn đề của chúng ta là như thế này. Công nghệ đã cho chúng ta một cơ hội…" Các biểu đồ, bảng biểu, sơ đồ tiến trình được giải thích rõ ràng. Đội ngũ ban điều hành lắng nghe. Có một số câu hỏi được đưa ra tại buổi họp. Đại loại như: "Việc này sẽ mất bao lâu?", "Có ai khác đã từng sử dụng phần mềm này chưa?", "Công dụng của phần mềm tốt như thế nào?". Tuy nhiên, hầu như có rất ít bàn cãi và thảo luận. Những cuộc trao đổi, các cuộc nói chuyện ngoài hành lang trước khi cuộc họp bắt đầu, sự ủng hộ của Tổng Giám Đốc (CEO), và chính diễn biến trong cuộc họp, tất cả dường như đã đưa đến một sự nhất trí. Vì thế chúng tôi bắt tay vào triển khai chương trình. Trong vòng vài tháng, con số những cú điện thoại tôi nhận từ các bộ phận bắt đầu tăng lên vùn vụt. Họ nói: "Việc này sẽ mất bao lâu? Trong công việc của mình chúng tôi không thể…" , "Phân tích chi phí – lợi nhuận trong đơn vị kinh doanh của chúng tôi không tốt. Tại sao chúng tôi…?", "Tình trạng chia rẽ sắp không thể chấp nhận được đối với chúng tôi tại vì những người mà ông đưa vào nhóm hỗ trợ thay đổi". Tôi đã cố giải thích tình hình hình công việc, nhưng phải mất nhiều ngày trời trên điện thoại để nghe tất cả những điều này. Về cơ bản, mỗi bộ phận đều có nhiều người muốn tiếp tục quản lý hoạt động của họ theo cách họ đã luôn làm trước đây. Họ sẽ chấp nhận phần mềm mới miễn là phải không có sự bất tiện và thật ít thay đổi, ngoại trừ việc giảm chi phí ra. Họ muốn các báo cáo tài chính của mình đúng với khuôn mẫu và cảm nhận trước đây. Họ muốn tiến hành chương trình bảo dưỡng theo cách của họ chứ không phải theo cách đang được đề nghị. Họ nói rằng qui trình giải quyết khẩn cấp của họ chỉ cần điều chỉnh chút ít, hoặc rằng họ đã từng qui định có đủ năm chữ ký để phê duyệt việc mua sắm, và họ phải duy trì theo cách đó để công việc của họ suôn sẻ. Vấn đề cứ vậy mà tiếp tục. Sự chú tâm của tôi bị chệch hướng sang việc giải quyết hàng loạt các cú điện thoại, những lo lắng, và các vấn đề phát sinh.

Nói ngắn gọn, chúng tôi bị dồn vào thế bí. Chúng tôi phải dừng lại, quay trở về và bắt đầu lại. Công việc lại trở nên gay go, loanh quanh một lần nữa.

Có bốn nhóm hành vi thường chặn đứng những đợt phát động thay đổi. Thứ nhất là tính tự mãn, là kết quả của sự hiếu danh hoặc tự cao. Thứ hai là kiểu tự thu vào vỏ ốc, tự bảo vệ thân, một loại chạy trốn trong phòng kín, là kết quả của nỗi lo lắng hoặc hoang mang. Một kiểu hành vi nữa là phản ứng "anh không lay chuyển được tôi đâu", là kết quả của sự giận dữ. Cuối cùng là thái độ quá bi quan mà luôn dẫn đến sự chần chừ. Cho dù vì lý do gì, các hậu quả đều tương tự nhau. Người ta không quan sát kỹ các dấu hiệu để nhúc nhích hai chân và bắt đầu chạy. Thay vào đó, họ kìm hãm hoặc than phiền nếu người khác khởi xướng một hoạt động mới, dẫn tới nỗ lực thay đổi không thể thực hiện được hoặc thực hiện không hiệu quả. Trong câu chuyện trên, các yếu tố ngầm nằm phía sau sự tiếp cận dẫn đến hành động thực hiện thay đổi của nhóm khi ban điều hành công ty đã đồng ý – tức là bốn kiểu hành vi trên đây và những cảm nhận đằng sau các hành vi đó đều không có mặt hoặc không được quan tâm thích

đáng. Đó là những giả định quan trọng, và một khi được "duyệt", chúng trở thành những sai lầm nghiêm trọng. Ở các bộ phận trong công ty trên vẫn còn nhiều người tự mãn – "Chúng ta còn nhiều thách thức lắm, đồng bộ hóa quy trình kinh doanh chưa đáng được ưu tiên đâu". Có cả những người lo sợ – "Tôi có thể đảm đương dự án này và vẫn làm tròn kế hoạch được không?". Có cả những người giận dữ – "Tại sao họ lại nhồi nhét cái thứ "đồng bộ" vô nghĩa này vào chỗ của tôi?". Cũng có cả người bi quan – "Chúng ta sẽ lãng phí cả một gia tài cho phần mềm này và nó sẽ không bao giờ hoạt động tốt". Và cả sự nhạo báng – "Tôi tự hỏi cái gã giỏi lừa bịp nào bán cho chúng ta hệ thống này đã kiếm chác được bao nhiêu tiền hoa hồng". Tất cả những điều đó chắc chắn sẽ khiến cho công cuộc thay đổi đi vào ngõ cụt.

Một sự khởi đầu tốt

Sau đây là trường hợp thứ hai có cách tiếp cận khác hẳn, dựa vào những giả
định hoàn toàn khác.

Cuốn băng video ghi hình một người khách hàng nổi giận

Chuyện của Tim Wallace

M ột tối nọ, tôi dùng bữa với một khách hàng lớn của chúng tôi để cám ơn ông ấy về hợp đồng ông đã ký. Chúng tôi đang nói về một trong những sản phẩm chủ chốt của công ty thì ông ta cho biết rằng họ đã phải thực hiện một số sửa đổi trên sản phẩm sau khi nhận được chuyến hàng. Vì đây là dạng sản phẩm làm theo đơn đặt hàng nên điều đó thật khó chấp nhận. Việc đó làm ông ta tốn thêm chi phí và thời gian; đương nhiên là không vui chút nào. Tôi nói rằng tôi hết sức xin lỗi và chúng tôi sẽ cử một nhóm người xử lý vấn đề này ngay lập tức. Lời trấn an của tôi có vẻ không gây một chút ấn tượng nào cho dù thật sự tôi đang rất chân thành. Ông ta nói: "Cũng vậy thôi, đâu phải tôi chưa từng nói với các nhân viên của anh về vấn đề trên, nhưng họ đâu có chịu nghe". Ông giải thích rằng khi nhận ra cần có một số thay đổi trên sản phẩm và cách chế tạo sản phẩm, người của chúng tôi đã đồng ý sẽ làm theo những gì ông ấy yêu cầu. Tuy nhiên, khi ông quay lại chỉ trong vài tuần sau đó, vấn đề lại nổi lên. Ông ta nói tiếp: "Chúng tôi yêu cầu thực hiện những điều cần được chỉnh sửa hết lần này đến lần khác và người mà tôi nói chuyện cũng đã gật đầu, nhưng xem ra anh ta chẳng chịu nghe." Tôi chợt nghĩ là rất có thể chỉ một số ít người của chúng tôi đã được nghe trực tiếp từ người đàn ông này, và thậm chí có thể họ chưa bao giờ thấy ông ấy thất vọng như những gì ông biểu lộ tối đó. Vì vậy, tôi hỏi ông ta liệu ngày hôm sau tôi có thể gởi đến đây một nhân viên với một máy quay video để ghi hình những gì ông nói được không. Tôi nhớ chắc rằng ông ấy đã từ chối, nhưng tôi nói tôi rất nghiêm túc và rằng tôi nghĩ điều đó có thể giúp ích cho cả hai. Sau đó, chúng tôi trò chuyện thêm một lát, bàn luận thêm một chút về hợp đồng đã ký giữa hai bên. Hôm sau, vài người của chúng tôi đến gặp ông cùng với máy quay video. Họ yêu cầu ông cứ hoàn toàn thẳng thắn, đừng kìm nén điều gì cả. Ông ta hầu như đã làm như vậy. Họ quay liền một mạch ba mươi phút không ngưng máy, và sau khi biên tập lại một chút, cuốn băng còn mười lăm phút.

Trở về nhà máy, chúng tôi bố trí khoảng năm mươi người trong phòng họp.
Tivi được bật lên và trên màn hình là một khách hàng không hài lòng.

Sự phản ứng rất đáng kinh ngạc. Hầu hết chúng tôi dường như sững sờ thật sự. Họ đã không dành nhiều thời gian tiếp xúc với các khách hàng và rất có thể chưa bao giờ nghe những ý kiến phản hồi mạnh mẽ và tiêu cực như vậy. Tôi nghĩ chắc chắn một số người sẽ tự hỏi đây có phải là một trường

hợp cá biệt hay không, nhưng mắt họ vẫn dán vào tivi. Dĩ nhiên, có một số cho rằng ông khách này sai. "Ông ta không hiểu", "Ông ta cần được giải thích" , "Lý do tại sao mà …". Nhưng họ ở trong nhóm thiểu số. Sau buổi trình chiếu, chúng tôi thảo luận về cách khắc phục vấn đề làm sao cho khách hàng được hài lòng. Mọi người bắt đầu đưa ra những ý kiến. Như bạn có thể hình dung, một vài ý kiến thì không thực tế lắm. Tuy nhiên, đó là một cuộc thảo luận đáng giá. Chúng tôi đã cho chiếu cuốn băng đó trước khoảng 400 nhân viên. Một lần nữa, nhóm thiểu số lại biện minh. Nhưng vẫn có rất nhiều người nói rằng: "Chúng ta phải làm gì đó cho chuyện này. Chúng ta phải làm cái gì đó". Tôi nghĩ thậm chí những người không đứng về bên nào sau đấy cũng đã sẵn sàng lắng nghe bất kỳ khách hàng nào mà chúng tôi mời đến nhà máy. Chúng tôi đã ghi thêm băng hình video. Việc đó gần như không tốn kém gì cả. Tuy nhiên, việc làm này không có nghĩa là sẽ giải quyết được tất cả những vấn đề của chúng tôi, nhưng nó đã giúp tháo bỏ dần hàng rào chắn không thể coi thường để cải tiến. Chúng tôi đã mua lại nhà máy này từ một công ty. Công ty đó đã từng đứng đầu lĩnh vực này trong ngành công nghiệp suốt một thời gian dài. Các nhân viên nghĩ rằng họ đã có tất cả các câu trả lời. Họ đều là những chuyên gia, những người thợ lành nghề. Họ có thể làm được mọi thứ nhưng chưa bao giờ tập trung chú ý đến khách hàng. Rất có thể họ đã nói rằng: "Rồi rồi, được rồi, bây giờ tránh ra cho tôi làm, việc này tôi biết rõ lắm còn anh thì chẳng hiểu gì đâu. Đây là chuyên môn của tôi, anh gây phiền phức quá". Với thái độ đó, rất khó để thay đổi và làm thỏa mãn nhu cầu khách hàng một cách tốt hơn.
Xóa bỏ thái độ không quan tâm là thách thức chủ yếu trong bước 1.

Những gì đã xảy ra để dẫn tới câu chuyện trên và chuyện "Sự đồng ý của Lãnh đạo" có nhiều điểm chung. Cả hai tổ chức đã trải qua một số thành công đáng kể suốt nhiều năm. Cả hai phải đối mặt với nhiều cạnh tranh và áp lực chi phí hơn. Cả hai đều cần thay đổi để đương đầu với những thách thức của thế kỷ hai mươi mốt. Nhưng như bạn đã thấy, hai câu chuyện cũng thật khác biệt. Trong "Sự đồng ý", mục tiêu chủ yếu là nhắm vào việc làm cho ban điều hành chấp thuận, và phương pháp chủ yếu là phân tích để tác động lên ý nghĩ. Trong "Băng Video", tiêu chí là nhắm vào việc chưa nhận ra sự cấp bách phải thay đổi của những nhân viên nhà máy (và cũng có thể cả ban điều hành). Phương pháp được sử dụng là cho xem băng video để tác động lên cảm nhận của họ. Cuốn băng video đã mang lại cho người ta:
những thông tin rất rõ ràng, dễ nhận thấy (không phải những dữ liệu mơ
hồ kiểu như "7,2% khách hàng của chúng ta…")
một thông điệp gây ấn tượng sâu sắc (không phải một bài diễn văn dông
dài về việc định hướng khách hàng)
một vấn đề thực tế nhìn từ quan điểm của khách hàng (không phải "ý kiến"

của một giám đốc) một thông tin tác động mạnh lên cảm xúc ("Cái gì?", "Vậy sao!") những xúc cảm có ở đại đa số nhân viên (không phải chỉ có ở ban lãnh
đạo)

một cơ hội để giảm bớt sự tự cao của họ mà không cần phải có sự đe dọa hay sự nổi giận của người quản lý (không có các câu nói kiểu như "Các anh là những thằng ngốc!")

Cuốn băng Video ghi hình khách hàng nổi giận

Thấy

Nhân viên xem băng video ghi hình một khách hàng rất quan trọng đang nổi giận. Người mang trình chiếu cuốn băng này cho các nhân viên là một cán bộ rất có uy tín, và ông ta không phản ứng theo cách giận dữ (không phải kiểu "Các anh còn đứng đực ra đó khi xem điều này sao!")

Cảm nhận

Hầu hết các nhân viên đều sửng sốt. Một số trở nên lo sợ hoặc bực tức. Nhiều người cảm thấy lòng tự cao của họ bị hạ thấp và cảm giác về sự bức bách phải thay đổi dâng lên bên trong họ – "Chúng ta phải làm điều gì đó."

Thay đổi

Vài người bắt đầu hành động theo thế phòng thủ và bám lấy hiện trạng. Nhiều người bắt đầu rục rịch (không dứt khoát) tìm hiểu vấn đề, lắng nghe khách hàng, lắng nghe ban điều hành bàn thảo về nhu cầu thay đổi. Trong một tổ chức gồm "những người lành nghề" mà họ nghĩ mình là những chuyên gia và chỉ có họ mới biết điều gì là đúng, thì phương pháp trên là cách có tác động thúc đẩy sự thay đổi rất lớn đối với hành vi của họ. Kết quả là chủ nghĩa bi quan, nỗi sợ hãi và sự tức giận đã không xuất hiện ở các nhân viên, trong khi tính cấp bách cần thay đổi lại thật sự trỗi dậy, và tạo điều kiện tốt cho những nỗ lực thay đổi tiếp theo. Điều then chốt là băng ghi hình – rất có thể có chất lượng trung bình và được quay với trang thiết bị không đắt tiền – nhưng đó không phải là yếu tố quyết định. Điểm quyết định ở đây chính là sự tín nhiệm của một khách hàng thực sự và những góp ý chân thật của ông ta. "Phản hồi từ khách hàng" có thể được ghi chép đầy đủ trong hai trang giấy, nhưng băng ghi hình lại gây tác động mạnh hơn vì nó thuyết phục hơn nhiều. Hình ảnh video tác động tốt hơn lên bộ não chúng ta, những siêu vi mạch qua hàng ngàn năm tiến hóa làm cho con người có thể tiếp thu một cách đặc biệt sâu sắc đối với những gì chúng ta nhìn thấy, và đồng thời là những gì chúng ta có thể nghe và chạm phải. Đôi mắt thu nhận một khối lượng thông tin khổng lồ mỗi giây. Nếu bạn không tin, hãy so sánh những gì bạn tiếp nhận được qua một tập tin video trong một phút ở máy vi tính so với một văn bản mà bạn có thể đọc được trong cùng thời gian đó. Thông tin truyền qua thị giác không bị gạt bỏ tại những bộ vi xử lý trước khi truyền đến não mà nó nhanh chóng đi sâu hơn. Video được trình chiếu trong bối cảnh rất trật tự. Không có tiếng la hét nào như kiểu: "Nếu chúng ta không sửa cái này, công ty sẽ đi vào đường hầm tối tăm", "Ai chịu trách nhiệm về tình trạng lộn xộn này?" hoặc "Đây là những gì chúng ta phải làm và các anh sẽ làm nó bắt đầu từ ngày mai." Vì vậy, nỗi sợ hãi và sự giận dữ không leo thang. Tác động của buổi trình chiếu có thể đã thật sự làm giảm bớt cả hai điều này. Trong "Sự đồng ý của lãnh đạo", cách thức tiếp cận yêu cầu đổi mới nhiều khả năng làm tăng sự phẫn nộ do việc áp đặt dự án xuống các trưởng bộ phận. Nó rất có thể làm phát sinh lo lắng đối với những cá nhân không hiểu về tính hiệu quả của công nghệ mới mẻ, phức tạp đó. Tất nhiên, phương pháp đó khó có tác dụng làm giảm những cảm nhận gây ra hành vi tự mãn. Nó cũng chẳng giúp ích được gì để làm gia tăng tính cấp bách phải thay đổi cả. Việc tạo ra một tình huống và nhận được sự phê chuẩn của ban điều hành cao nhất vốn dĩ rõ ràng không phải là điều xấu. Khi chúng ta thực hiện những hành động trên, vào lúc bắt đầu những nỗ lực để thay đổi, thì đó là một phần của những hoạt động lớn nhằm làm giảm đi các cảm nhận phá hoại tính cấp bách. Dữ liệu và các ý tưởng tất nhiên không phải là không hữu ích. Nhưng khi bạn sử dụng chúng để khởi đầu cho một quá trình thay đổi với quy mô lớn thì chỉ nên dùng vào mục đích bổ trợ cho một phương pháp khác có tác động mạnh hơn – một phương pháp có cơ sở là việc giúp cho các nhân viên nhìn thấy sự thật, cảm nhận được cần phải có một sự thay đổi, và sau đó là cần hành động cấp bách hơn.

Trước tiên hãy xây dựng một "Tầm Nhìn" thay đổi

Một lý do mà người ta bắt đầu quá trình thay đổi bằng việc xây dựng và trình bày một đề xuất mới là bởi vì họ muốn làm rõ định hướng sắp tới. Làm sao bạn có thể lên đường nếu không biết sẽ đi về đâu? Không có phương hướng lúc khởi sự, sẽ ra sao nếu công cuộc thay đổi sẽ có nguy cơ đi vào con đường sai lầm? Do đó, người ta bắt đầu sự thay đổi bằng việc xây dựng một tầm nhìn. Hãy định hướng tầm nhìn rồi biến nó thành hiện thực. Rất dễ dàng tìm thấy những trường hợp thành công mà ở bước 1

đã có được sự hiện diện của một nhà lãnh đạo với tầm nhìn cụ thể, hoặc một vị lãnh đạo có khả năng kết hợp tốt với những người khác để xây dựng nên một tầm nhìn rõ ràng. Sau đây là một thí dụ về những gì có thể xảy ra khi bạn bắt đầu với việc tạo nên một tầm nhìn. Các khủng hoảng ngắn hạn sẽ tạo ra những đặc điểm riêng biệt khác nhau, nhưng tất cả đều có một dạng đáp số chung, bất chấp bối cảnh là như thế nào.

Khi cá sấu đang cắn gót chân bạn

Chuyện của Nick Pearce

C húng tôi cần thay đổi triệt để tổ chức nếu muốn có một vị thế xứng đáng trong tương lai. Vì công ty có những vấn đề rất dễ nhận thấy, những khó khăn gần như khủng hoảng, nên tôi cho rằng không cần phải mất nhiều thời gian để làm mọi người chú ý đến vấn đề. Do đó, tôi dành trọn 2 –3 tháng đầu để cố gắng tạo điều kiện cho một cuộc thảo luận trong ban điều hành diễn ra thuận lợi. Chúng tôi đã bàn luận về toàn cảnh. Những vấn đề thay đổi then chốt là gì? Một tầm nhìn đúng có thể là như thế nào? Tôi đã làm việc hết sức vất vả vì công việc này. Thật khó tập hợp đủ những thành viên cấp cao để cùng thảo luận. Tôi phải tìm kiếm họ nhiều lần để bảo đảm họ sẽ đến dự các buổi họp, ngay cả sau khi đã gọi điện thoại cho họ để "xác nhận" rằng cuộc họp chắc chắn sẽ được tiến hành. Nếu biết được có ai đó sẽ không đến buổi họp thì tôi tìm cách cố gắng thay đổi ý kiến của họ. Và rồi ngay cả sau khi "nhóm" được họ vào phòng, vẫn có người chắc chắn nói rằng: "Rất tiếc, nhưng tôi có một cuộc hẹn quan trọng trong một giờ nữa, vì vậy tôi phải rút lui khỏi phiên họp này sớm". Tôi không làm được gì hơn vì tôi không phải cấp trên của họ. Không có sự nhiệt tình, cũng không có sự tham dự đầy đủ, kết quả cuối cùng đã không tốt. Chúng tôi đã xoay sở để đưa ra một viễn cảnh với thật nhiều chọn lựa trên giấy tờ. Nhưng nó chỉ là một bài tập trên giấy. Sự chú ý của ban điều hành là ở nơi khác. Tôi đã cho bản thân điểm 10 trên 10 vì các nỗ lực, và điểm 0 trên 10 cho những kết quả. Suốt thời gian đó, tôi đã không nhận ra rằng những vấn đề ngắn hạn của chúng tôi quả thật quá đồ sộ. Có nhiều hợp đồng mới cần được thương lượng và thông suốt. Có những kế hoạch bảo dưỡng và kế hoạch hoạt động cần được hoạch định đang sử dụng những nhà cung cấp và những nguồn ngân sách khác nhau. Có những hệ thống mới mà nhân viên cần phải bắt đầu làm việc với chúng, nếu không chúng tôi sẽ không lên được kế hoạch kinh doanh một cách hiệu quả. Có lúc chúng tôi lên kế hoạch chỉ trước ba tuần trong khi thông thường, nó cần được thực hiện trước vài tháng. Khi bạn gom tất cả mọi việc lại với nhau thì mới thật là khủng khiếp. Nếu bạn gánh vác nhiều trách nhiệm lớn, tôi dám chắc bạn sẽ cảm thấy như thể đang ngồi trên một đống lửa vậy. Vì vậy, tôi chuyển đổi toàn bộ sự tập trung. Thay vì nói rằng "Chúng ta hãy sử dụng trọn ngày thứ Sáu để xây dựng tầm nhìn" thì tôi nói với họ "Chương trình bảo dưỡng của chúng ta đang thất bại hoàn toàn, phải làm điều gì đó đi thôi". Cách làm này nhận được sự chú ý của đội ngũ cấp cao, và tình hình bắt đầu thay đổi. Sau đó, trong khi giải quyết khó khăn, chúng tôi đã làm dậy lên một cuộc thảo luận về những gì cần phải thực hiện trong tương lai để tránh những vấn đề đã vấp phải. Do đó, trong khi quyết định phải tiêu tiền vào đâu để giải quyết sự cố và giải quyết ngay trong hiện tại *thì chúng tôi cũng đã thảo luận một chút về hoạch định chương trình đầu tư trong tương lai. Điều này giúp xây dựng nền móng cho việc mong muốn tiến tới những vấn đề thực sự quan trọng. Mối quan tâm và tính cấp bách đối với những sự đổi thay quan trọng trỗi dậy. Lẽ ra chúng tôi nên làm nhiều hơn theo cách này ngay từ lúc khởi sự. Bây giờ, tôi tin tưởng rằng bạn không thể, và không nên, lo nghĩ về tầm nhìn và sự thay đổi dài hạn khi công ty đang trên bờ vực sụp đổ. Khi bạn tận tâm giúp sếp xây dựng lại tổ chức, và nhận thấy những sự thay đổi đang diễn ra quanh mình cũng như tính trọng đại của sự thay đổi cần có,*

thì bạn sẽ muốn tiếp tục với thử thách đó. Cho dù có thấy rõ quy mô của sự khủng hoảng trước mắt thì bạn vẫn muốn lợi dụng sự khó khăn đó chỉ để nhận được sự quan tâm của những người khác, rồi sau đó chuyển hướng chú ý sang tầm nhìn. Trong trường hợp của chúng tôi, điều này đã không hiệu quả trong việc tạo cho mọi người lòng mong muốn giải quyết những khó khăn lớn hơn, không hiệu quả chút nào. Khi cá sấu đang cắn gót chân bạn, bạn cần xử lý con cá sấu. Ít nhất ở một chừng mực nào đó, tôi nghĩ bạn phải đưa vấn đề khó khăn vào tầm kiểm soát. Bạn phải tập trung vào việc dập tắt những ngọn lửa lớn và kiểm soát bất cứ thứ gì có thể nhanh chóng làm bùng cháy lại ngọn lửa đó. Bằng không, sẽ không có cơ hội nào cho những thay đổi quan trọng hơn, và – trong trường hợp tệ hơn – bạn sẽ vướng vào nhiều rắc rối đến nỗi không bao giờ có khả năng xây dựng được một tổ chức mạnh. Một vị Tổng Giám đốc (CEO), không phải của công ty chúng tôi, có lần đã tiếp quản một công cuộc kinh doanh còm cõi và tuyên bố: "Điều chúng ta cần bây giờ là một tầm nhìn". Lúc đó tôi không hiểu quan điểm của ông ta. Bây giờ thì tôi đã rõ. Ông Tổng Giám đốc đó có lẽ là Lou Gerstner sau khi tiếp quản IBM. Vào thời điểm đó, nhiều người không hiểu quan điểm của ông. Những gì IBM cần, cũng như trong câu chuyện trên, là trước hết phải cứu chữa sự cố, rồi sau đó mới tạo ra một tình thế cấp bách cho những nhiệm vụ quan trọng hơn. Lúc này chưa nên đưa ra tầm nhìn vội – không cần quá nhanh như vậy. Gerstner có thể đã hình dung một tầm nhìn trong đầu ông. Nhưng đó không phải là thách thức chủ yếu vào lúc ấy, và ông đã không dành thời gian để nghĩ về điều đó. Một vấn đề lớn hơn là người ta luôn muốn "đốt cháy giai đoạn". Ai cũng tìm cách làm như vậy, đặc biệt là nhảy thẳng lên bước 3, bước tầm nhìn. Họ tìm cách vượt rào cả trong những hoàn cảnh có các khủng hoảng ngắn hạn, giống như trong chuyện "Cá sấu", lẫn trong những tình thế hoàn toàn không có sự khủng hoảng nào. Người ta hay bỏ qua giai đoạn và nhảy thẳng đến bước "tầm nhìn", hoặc thậm chí đến bước "xây dựng chiến lược", vì xem ra điều đó rất có logic. Rõ ràng, bạn không thể có sự thay đổi hợp lý nếu không có phương hướng đúng đắn. Vì vậy, bạn phải xác định hướng đi trước, sau đó mới thực hiện ý định với sự hỗ trợ của một số lý thuyết "quản lý sự thay đổi". Vấn đề với kiểu lô-gíc trên là những tầm nhìn thay đổi đúng đắn và các chiến lược hiệu quả càng lúc càng khó tạo ra. Thị trường phức tạp và sự biến động ngày càng tăng. Thậm chí những vấn đề đặt ra với một công ty nhỏ hay một bộ phận trong một tổ chức lớn cũng có thể là rất phức tạp. Ý tưởng về một người hùng có thể giải quyết tất cả các vấn đề càng lúc càng trở nên không thể. Cần phải có một đội ngũ gồm những người thích hợp, có quyết tâm cao và khả năng sát cánh làm việc tốt. Việc tạo ra đội ngũ đó (bước 2) phải xảy ra trước khi bạn hoàn thiện tầm nhìn (bước 3). Chọn những người thích hợp và tạo cho họ một lòng quyết tâm hợp sức với nhau để giải quyết vấn đề sẽ không hề khó khăn nhờ sự ý thức về tính cấp bách thay đổi (bước 1). Có một ngoại lệ. Nếu tính cấp bách ở đỉnh cao rồi và đội ngũ thích hợp đã sẵn sàng trong vị trí, vậy thì, theo một nghĩa nào đó, bước 1 trong quá trình thay đổi chính là tầm nhìn. Tuy nhiên, thường những người khởi xướng thay đổi hay đánh giá sai tính khẩn cấp cần cho một sự thay đổi trên quy mô lớn. Họ thường nói: "Chúng tôi biết cần phải có một sự thay đổi lớn và mọi người đã sẵn sàng". Nhưng "không cần tất cả mọi người, mà chỉ cần đủ người". Hãy trò chuyện với những người trong tổ chức đó, kể cả những người được chọn để tạo ra tầm nhìn, và bạn sẽ thấy rằng nhiều người đang nghĩ đã có quá nhiều sự thay đổi rồi. Một số người tin rằng chỉ thêm vài biện pháp ngắn hạn nữa cũng sẽ khắc phục được vấn đề, những người khác nói họ quá bận để gánh vác thêm những thách thức, và cũng có những cá nhân nghĩ rằng những gì họ đang làm là ổn rồi, xin cám ơn. Những người chủ trương "tầm nhìn cần đi trước" đôi khi cũng đánh giá sai về sự sẵn sàng của đội ngũ dẫn dắt sự thay đổi. Họ không thấy rằng nhóm đó làm việc rất giỏi nhưng trong quá khứ chứ không phải cho tương lai, hoặc rằng nhóm đó không có khả năng phối hợp tốt để dẫn đường cho một sự thay đổi quan trọng.

Xin nhớ: Nếu tính cấp bách đã đủ mạnh và một đội ngũ giỏi đã sẵn sàng thì

bước 1 có thể là "tầm nhìn". Nhưng liệu có bao nhiêu trường hợp được như thế?

Sự khủng hoảng và nỗi sợ hãi

Câu chuyện "Cá sấu" ở trên chỉ ra một bài học quan trọng khác: bài học về sự khủng hoảng và nỗi sợ hãi.

Bởi vì làm thay đổi cả một công ty là rất khó khăn nên có thể bạn sẽ nghĩ rằng cần phải có một cuộc khủng hoảng, có áp lực từ bên ngoài hoặc sự thôi thúc từ trong nội bộ. Đừng cố thuyết phục nhân viên nữa mà hãy đẩy họ vào lửa. Tuy nhiên, có vài điểm cần xét đến ở đây. Bạn có thể lý luận rằng trong câu chuyện "Cuốn băng video quay một người khách hàng nổi giận", người ta đã tạo ra một kiểu khủng hoảng nhỏ. Nhưng thông thường, khi đề cập đến khủng hoảng, chúng ta có ý nói "Khán đài đang cháy" và điều đó làm người ta phải nhảy khỏi vị trí an nhàn của họ. "Khán đài đang cháy" có thể có tác dụng nhưng nó cũng tạo ra một nỗi sợ hãi chặn đứng mọi hành động. Đôi khi chúng ta nghĩ rằng sợ hãi là một điều tốt, nó khiến người ta bớt tự mãn. Có thể đúng. Nhưng trong sự thay đổi quy mô lớn, nếu nỗi sợ không chuyển biến được thành sự cấp bách cần thiết với một tốc độ hợp lý thì nó có thể trở thành một gánh nặng đáng kể chứ không phải là động lực. Khi có quá nhiều sợ hãi, một số người sẽ trở nên lo lắng và không thể tập trung làm gì khác, như trong chuyện "Cá sấu". Một số thì đi tìm nhân viên cứu hỏa, dập tắt đám cháy, rồi sau đó, leo trở lại lên khán đài; số khác thì sợ chết cứng, lẩn trốn hoặc trở nên chỉ lo cho bản thân. Người ta có thể bắt đầu nghĩ: "Ai muốn lo cho công ty thì lo. Tôi không muốn chết". Đây là một điểm rất quan trọng. Nỗi sợ có thể làm nảy sinh hành động. Nó có thể phá tung một bức tường bê tông. Nhưng chúng ta chưa hề thấy những biến đổi to lớn được bắt nguồn từ nỗi sợ và được duy trì bởi nỗi sợ. Tính cấp bách duy trì sự thay đổi. Khi chúng ta thất vọng và bực tức trước một nhóm người, dùng "sự sợ hãi" có vẻ là một ý tưởng tuyệt vời. Nhưng nó dường như không bao giờ dẫn bạn một cách thành công xuyên suốt từ bước 2 đến bước 8, bởi vì rốt cuộc thì con người vẫn có bản năng bảo vệ mình chống lại sự thay đổi tổ chức. Khi có 50 hoặc 50.000 người xem bản năng tự bảo vệ mình như là mục tiêu số một của họ thì điều gì sẽ xảy ra khi bạn cố xây dựng một đội ngũ dẫn đường có thể chịu phối hợp nhóm với nhau? Điều gì sẽ xảy ra khi bạn yêu cầu các bộ phận phối hợp các hoạt động của họ theo một cách mới? Điều gì sẽ xảy ra nếu Fred chỉ có thể làm nhiệm vụ riêng của mình trong khi Helen lại cống hiến những hy sinh phía sau hậu trường?

Nhưng tôi chỉ là một người bình thường

Đôi khi chúng ta hiểu được một cách rất sâu sắc ý nghĩa của nỗi sợ hãi, sự giận dữ, tính tự mãn, sự cấp bách và khủng hoảng; song điều đó không giúp được gì cho việc khởi động một nỗ lực thay đổi bởi vì chúng ta cảm thấy không đủ quyền lực. "Tôi không phải là ông chủ. Tôi có thể làm gì để ép được mọi người đây?". Nhân viên có thể nghĩ như vậy, các trưởng phòng có thể nghĩ như vậy, ông phó chủ tịch (thật đấy) cũng có thể nghĩ như vậy. Cảm giác "tôi không đủ quyền hành" có thể rất mạnh, rất dễ làm người ta yếu đuối và nản lòng.

Trong một số trường hợp, những ép buộc và việc thiếu quyền lực là không tránh khỏi. Tuy nhiên, vẫn có khả năng xảy ra thay đổi. Sau đây là một câu chuyện tiêu biểu về bước 1. Bạn sẽ thấy rằng những người đóng vai trò then chốt có thể ở rất xa ông Tổng Giám đốc.

Chuyện của Jon Stegner

C húng tôi gặp vấn đề với toàn bộ quá trình mua hàng. Tôi tin rằng rất nhiều tiền đang bị lãng phí, và sẽ tiếp tục bị lãng phí trong tương lai, và rằng chúng tôi thậm chí không biết bao nhiêu

tiền đang bị ném qua cửa sổ. Tôi nghĩ công ty có thể giảm bớt chi phí mua sắm, không phải với con số 2% mà bằng một trình tự nào đó để có con số 1 tỉ đô la trong năm năm tới. Một sự thay đổi lớn đồng nghĩa với việc cải tiến quá trình mua hàng. Tuy nhiên, điều này sẽ không thể thực hiện được trừ khi có nhiều người, nhất là trong Ban quản trị cao cấp, nhận thấy cơ hội mà đa phần họ đã không thấy, và vì thế đã không có gì được cải thiện cả. Để xác định được tầm quan trọng của vấn đề trên, tôi đã yêu cầu một trong những sinh viên học hè của mình thực hiện một nghiên cứu nhỏ về việc chúng tôi trả bao nhiêu tiền cho những loại găng tay khác nhau được sử dụng trong các nhà máy, và bao nhiêu loại găng tay đã được mua. Tôi đã chọn một món hàng khá thông dụng, một thứ mà tất cả các nhà máy đều sử dụng và tất cả chúng ta rất dễ hình dung. Sau khi hoàn thành đề án, cô sinh viên báo cáo rằng các nhà máy chúng tôi đang mua 424 loại găng tay khác nhau. Bốn trăm hai mươi bốn! Mỗi nhà máy lại có nguồn cung cấp riêng và giá cả được thương lượng riêng. Cùng một loại găng tay có thể được mua với giá 5 đô la tại nhà máy này và 17 đô la ở nhà máy kia. Năm đô la hay thậm chí mười bảy đô la có thể dường như không phải là một số tiền lớn, nhưng chúng tôi mua rất nhiều găng tay, và đây chỉ là một thí dụ trong vấn đề mua sắm của công ty. Khi tôi kiểm tra những gì cô ấy đã phát hiện, tôi thậm chí không thể tin là nó tệ đến thế.

Cô sinh viên còn thu thập từng mẫu găng tay thuộc 424 loại đó. Cô đính giá tiền lên từng chiếc và tên nhà máy mà nó được sử dụng. Sau đó, cô phân loại ra từng bao theo bộ phận trong công ty và theo các kiểu găng tay. Một ngày nọ, chúng tôi tập trung tất cả các găng tay lại và đặt chúng trong phòng họp, sau đó mời tất cả các trưởng bộ phận đến. Những gì họ thấy là một chiếc bàn lớn đắt tiền, thường sạch sẽ hoặc có một ít giấy tờ, nhưng bây giờ được chất cao một đống găng tay. Mọi người trố mắt nhìn đống hàng được trưng bày một lúc. Sau đó, họ hỏi điều gì đó đại thể như là “Chúng ta đã mua tất cả các loại găng tay này sao?” −À, như các anh thấy đấy, chính xác là như vậy −“Thật vậy hả?” −Phải, đúng vậy. Sau đó họ rảo bước quanh bàn. Tôi nghĩ, hầu hết họ đang tìm loại găng tay mà nhà máy mình đang sử dụng. Họ cũng đã thấy giá tiền. Họ nhìn thật kỹ hai chiếc găng tay mà chúng xem ra giống hệt nhau, nhưng một chiếc được ghi 3,22 đô la, còn chiếc kia 10,55đô la.

Đối với những người này, không có bất cứ điều gì để nói là một chuyện hiếm khi xảy ra. Nhưng hôm đó, họ chỉ đứng há hốc miệng.

Cuộc trình diễn trên nhanh chóng tạo ra tiếng vang. Các đôi găng tay trở thành một phần của “chuyến lưu diễn”. Chúng đi tới mọi bộ phận, tới các nhà máy, rất nhiều người đã có dịp thấy tận mắt núi găng tay. Cuộc biểu diễn lưu động trên đã tác động đến mọi nhân viên trong công ty và cho họ một cảm nhận: “Điều này quả thật tồi tệ.” Bằng một nghiên cứu khác sâu hơn, một lần nữa được thực hiện nhanh chóng và ít tốn kém bởi một trong những sinh viên của chúng tôi, chúng tôi đã biết được một vài điều mà một số đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đang làm. “Chuẩn mực để cạnh tranh” được bổ sung vào cuộc lưu diễn. Kết quả là chúng tôi được giao quyền thực hiện sự thay đổi. Người ta nói rằng: “Chúng ta phải hành động ngay bây giờ”. Dĩ nhiên chúng tôi đã làm việc đó và tiết kiệm một số tiền lớn mà có thể đã được sử dụng cho nhiều mục đích hữu ích hơn.

Cho tới bây giờ, các nhân viên vẫn còn kháo nhau về câu chuyện găng tay.

Thật dễ hiểu tại sao họ làm được như vậy.

Những vai diễn chủ chốt trong câu chuyện “Găng tay” trên không phải là những ông chủ. Một vai quan trọng tham dự trong đó chỉ là một sinh viên lớp hè. Song những nhà quản lý không-cao-cấp này đã giúp phát động một nỗ lực để thay đổi triệt để quá trình mua sắm trong công ty và tiết kiệm hàng trăm triệu đô la. Phương pháp của họ tương tự như phương pháp trong câu chuyện “Băng video”. Hãy khơi dậy những cảm xúc mạnh mẽ bằng những minh chứng cụ thể và dễ nhận thấy chứ không phải chỉ bằng những lý lẽ hấp dẫn. Hãy sử dụng những gì nhìn thấy được, không phải chỉ dùng đến lời nói và những con số. Hãy trình bày thật ấn tượng, nhưng phải dựa vào các sự kiện có thực và không mang tính

gượng ép. Kết quả là – đây là điểm then chốt – những cảm nhận của nhân viên bị xáo động và thay đổi, tuy nhiên lại không hề có sự phát sinh cảm giác như "mình sắp tiêu rồi" hoặc một sự phản đối giận dữ. Thay vào đó, ý thức về tính cấp bách được gia tăng và những nỗ lực thay đổi được khơi dậy.

Ít tốn kém và dễ dàng

Cả hai câu chuyện "Găng tay" và "Băng video" chứng minh một điều quan trọng khác. Sự chuẩn bị để thay đổi công ty trên quy mô lớn không đòi hỏi số tiền một triệu đô la và thời gian sáu tháng. Nhiều thay đổi có thể được thực hiện nhanh chóng và ít tốn kém. Sau đây là câu chuyện thứ ba về việc thực hiện bước 1 một cách đơn giản và ít chi phí. Trong trường hợp này, thay vì video và găng tay, chúng ta sẽ thấy những bức chân dung.

Phòng triển lãm chân dung Tổng giám đốc (CEO)

Chuyện của Ron Marshall

K hi đi vào tòa trụ sở chính của công ty chúng tôi, bạn sẽ gặp một nữ tiếp tân ngay phía trước mặt, bên trái cô ta là khu vực ngồi chờ nho nhỏ với những chiếc ghế và một bàn cà phê có sẵn những cuốn tạp chí để phục vụ cho khách trong khi chờ đợi. Đối diện thẳng với khu ngồi chờ có khoảng mười bức chân dung của những vị Tổng Giám đốc (CEO) tiền nhiệm với nét mặt nghiêm nghị. Đó là nơi giao nhau giữa phòng triển lãm mỹ thuật thu nhỏ và phòng thờ. Mỗi lần vào tòa nhà, bạn đều phải đi qua những bức tranh này. Khi rời khỏi trụ sở, bạn cũng phải đi qua những bức tranh đó. Chúng tôi có đầy đủ hình ảnh các vị CEO của công ty kể từ năm 1885. Những chân dung sơn dầu trang trọng ghi nhận công lao của các CEO và quá khứ vẻ vang của công ty. Các bức tranh đã ở đó nhiều năm, nhìn mọi người đến và đi với ánh mắt nghiêm khắc nhưng rất nhân từ. Phòng triển lãm được xây dựng nhằm tỏ lòng tôn kính những người tài giỏi và để cho thấy lịch sử liên tục của công ty. Nhưng đó cũng là để nhìn lại một thời kỳ tốt đẹp mà khi nghĩ đến, nó có thể khiến bạn phải hổ thẹn. Đó sẽ là biểu tượng của sự thành công to lớn vào thời điểm mà chúng ta không đạt được mức thành công như vậy. Nó thể hiện sự ghi nhớ về tầm quan trọng của CEO (và, một cách tế nhị, cho thấy sự kém quan trọng của những ai không phải CEO). Nó ám chỉ ý nghĩa "chúng tôi (những CEO) rất khác với họ (những người khác)". Và về phương diện nào đấy, đó thật sự là một điện thờ. Lần duy nhất khác mà tôi từng thấy một cái gì đó tương tự như thế là khi tôi làm ở Woolworth. Và Woolworth không phải là một mô hình kinh doanh thích hợp cho thế kỷ hai mươi mốt. Hai người trong ban điều hành của chúng tôi hỏi: "Này, khi nào họ sẽ treo hình của anh lên?". Tôi đáp "Không bao giờ". Không lâu sau cuộc nói chuyện đó, tôi cho người dời tất cả chân dung của các vị CEO đi. Tôi chỉ mang chúng đi khỏi, nhưng trong một công ty lâu đời như của chúng tôi, đó là một cú sốc. Hành động đơn giản nho nhỏ đó được lan truyền đi nhanh hơn bất kỳ bài diễn văn nào tôi đã từng đọc.

Chúng tôi có thể không treo gì nữa, có thể treo những loại hình nghệ thuật

khác, hoặc những bức tranh sao chép từ viện bảo tàng. Chúng tôi cũng có thể sử dụng những bức hình chụp ban lãnh đạo hiện tại hoặc có thể treo những bức hình chụp các sản phẩm hoặc nhà xưởng của công ty. Bất cứ lựa chọn nào trong số đó chắc chắn cũng sẽ tạo ra một ý nghĩa. Nhưng chúng tôi đã không làm bất cứ điều gì giống như trên. Chúng tôi đã thay thế chân dung của các CEO bằng các bức ảnh chụp cửa hàng của khách hàng. Đó không phải là những cú bấm máy đắt tiền của một nhà nhiếp ảnh nổi tiếng. Chỉ đơn giản là những bức ảnh chụp các cửa hàng mà thôi. Điều này trở thành chủ đề bàn tán chính trong công ty. Không lâu sau khi những bức ảnh mới

được treo lên, một số thành viên ban điều hành ghé qua văn phòng của tôi và nói rằng đã tới lúc chúng ta phải tập trung vào khách hàng. Trong một quán ăn tự phục vụ, tôi nghe lóm được cuộc nói chuyện giữa hai đối tác của tôi. Một người với tư cách cá nhân nói anh thật sự thích ý tưởng loại bỏ những bức tranh xưa cũ đó. "Nếu Ron thật sự nghiêm túc muốn cải thiện dịch vụ khách hàng thì chúng ta cần có một quan điểm hoàn toàn mới và không cần giữ những quan niệm cũ rích kiểu 'Chúng ta rất giỏi' nữa". Đó là một thay đổi nhỏ nhưng rất có hiệu quả. Người ta bắt đầu tập trung nhiều hơn vào khách hàng và những yêu cầu của họ. Nếu không làm như thế, nếu không nhận thấy nhu cầu của khách hàng đang thay đổi ra sao, và nhận thấy chúng tôi đã không đáp ứng tốt những nhu cầu đó như thế nào, thì không biết chúng tôi đã đi về đâu. Một trong những đồng nghiệp của chúng tôi, Giáo sư Tâm lý học trường Havard, Stephen Kosslyn, đề nghị một cách bố trí thú vị khác nhưng vẫn sử dụng phương pháp "thấy/ cảm nhận". Ông cho rằng tại sao lại không treo tranh theo nhóm, mỗi nhóm bao gồm 3 bức tranh: một bức là hình ông CEO thời trước treo ở góc thấp hơn bên trái – đang nhìn về bên phải, một bức là toà nhà công ty vào nhiệm kỳ của ông ta treo ngay phía trên đó, và bức còn lại là cửa tiệm của khách hàng đặc trưng trong thời kỳ đó treo ngay bên phải của cả hai bức kia. Hầu hết các vị trí sẽ vẫn là hình chụp các cửa tiệm, nhưng bây giờ có thêm một ông CEO đang nhìn về phía đó. Cách bố trí này ẩn chứa một thông điệp hơi khác. Với hình ảnh các vị CEO đang nhìn vào các cửa tiệm, các bức tranh hàm ý về sự định hướng vào khách hàng thậm chí còn mạnh mẽ hơn. Với những toà nhà càng lúc càng hiện đại, các bức hình gợi ý một sự cải tiến và đổi mới cần thiết. Phương pháp này vừa vẫn gây được ấn tượng mạnh vừa không làm cho những người có tình cảm với những vị cựu CEO và với quá khứ của công ty buồn lòng. Rõ ràng, một hành động đơn giản và dễ dàng như trên hoàn toàn không hề tốn kém. Trong một số tình huống, nhất là khi bạn đã rất thành công, thì việc thu hình video, thay đổi chân dung, và nhiều điều khác nữa vẫn có thể cần thiết. Nhiều người đang thực hiện những việc làm đó một cách thành công trong khi bạn còn đang đọc quyển sách này. Những người dẫn dắt sự thay đổi đang đưa những người mới vào đơn vị, những người đã hiểu rõ tính cấp bách phải thay đổi. Nếu tiến triển tốt, hành vi của những người mới đến sẽ thu hút được sự quan tâm của người khác một cách rất hiệu quả. Những người dẫn dắt này đang tìm cách đưa thuộc cấp, đồng sự, hoặc ông chủ của họ đến thăm những công ty khác đang làm ăn hiệu quả hơn. Việc quan sát thực tế, tai nghe mắt thấy sẽ thu hút được sự chú ý của họ hơn. Những người dẫn dắt thay đổi cũng đang hoạch định cho các cuộc họp lãnh đạo thường niên theo cách hoàn toàn khác với cách truyền thống trước đây. Sự kiện ban quản trị cấp cao tại những buổi họp này bắt tay vào hành động (chứ không phải chỉ nói suông) với ý thức về tính cấp bách phải thay đổi sẽ gây được tiếng vang. Những người dẫn dắt thay đổi còn đang đưa vào những buổi họp quản trị định kỳ các thực tế về những khách hàng lớn cùng với những thông điệp đáng ghi nhận. Nếu được tiến hành tốt, tính cấp bách sẽ gia tăng, và sự chuyển đổi sẽ có được một bước khởi đầu tốt. (Bạn có thể làm bài tập này một mình, tuy nhiên cùng với vài người bạn thì tốt hơn) 1. Trong một tổ chức mà bạn có tầm ảnh hưởng nào đó (công ty, bộ phận, phòng ban), ở đó có nhu cầu cần một sự thay đổi quy mô lớn không? Phải chăng các đối thủ cạnh tranh đang lao tới phía trước trong khi đơn vị của bạn thì không? Có những nhược điểm công nghệ mà các công ty khác đang tìm cách khắc phục trong khi công ty bạn lại không làm hay không? Bạn có bị sa lầy trong quá khứ không? Có những cơ hội mới tuyệt vời đòi hỏi sự thay đổi đáng kể về phía bạn không? Nếu có thì:

+ Tính cấp bách liên quan đến những vấn đề hay cơ hội này mạnh như thế nào?

+ Những hành động nào, không chỉ là lời nói, dẫn bạn tới kết luận như vậy?

+ Điều gì tạo ra hoặc thúc đẩy các hành động đó và những cảm nhận cơ bản là gì? Hãy xem xét

những khả năng sau đây: sự thành công trong quá khứ; các hệ thống non kém trong việc đo lường những thành tựu đạt được ngày nay trong tương quan với những đối trọng bên ngoài; thiếu sự tiếp xúc với khách hàng; những biểu tượng đã lạc hậu với thị trường thực tế ngày nay; các ví dụ nổi bật về việc chi tiêu thái quá, tung tiền khắp nơi trong khi người khác biết hợp lý hóa chi phí và thắng lợi; quan điểm định hướng nội bộ của các sếp; thiếu chia sẻ rộng rãi các dữ liệu hoạt động để đối đầu được với đối thủ cạch tranh; "bài nói chuyện quá lạc quan" của ban điều hành làm nhân viên xa rời thực tại; các tiêu chuẩn trong hoạt động liên quan tới đối thủ cạnh tranh nói chung là thấp; văn hóa thiếu ngay thẳng hoặc bịt tai trước thông tin mới; những mục tiêu riêng lẻ nghe có vẻ rất tốt mặc dù cả con tàu đang chìm. 2. Để thu hút sự chú ý và gây ấn tượng sâu sắc nhằm giải quyết vấn đề thiếu tính cấp bách, bạn có thể làm gì?

+ Có thể cho mọi người nhìn thấy điều gì đó có thực, như kiểu một khách hàng không hài lòng, được không?

+ Có thể tạo ra điều gì đó mới mẻ nêu bật được vấn đề, như trong "Chiếc găng tay" hay "Phòng triển lãm", hay không?

+ Có thể làm điều gì đó một cách gián tiếp, như cho ông sếp thấy những người dưới quyền của ông ta đang tạo ra tính tự mãn quá nhiều trong thuộc cấp của họ, được không?

+ Nếu chưa bao giờ làm những việc như trên thì bạn có thể tìm ra một người cộng tác đã từng trải qua những chuyện đó được không?

Chú ý: Trong khi suy nghĩ tìm câu trả lời, bạn hãy chú tâm vào những cơ hội đơn giản, dễ dàng và ít tốn kém. Hãy nhớ, bạn đang quản lý một tổ chức và phân phối những sản phẩm hoặc dịch vụ. Cần phải thực tế và nhạy bén.

3. Hãy cẩn thận!

Nên nhớ rằng, một bản báo cáo phân tích kỹ càng hoặc một bài trình bày câu trả lời của bạn cho phần số 1 trên sẽ - nếu được giao cho những người thích hợp vào thời điểm thích hợp - có thể tạo ra được sự khác biệt. Nhưng nếu nó không thực sự thuyết phục, không thu hút được sự chú ý và không ấn tượng thì rất có thể tác động gây ra là hết sức hạn chế.

Tóm tắt bước 1

Hãy khơi dậy cảm nhận về tính cấp bách sao cho mọi người phải thốt lên "Chúng ta hãy tiến lên nào!" và thực hiện những nỗ lực thay đổi cần thiết ở bước khởi đầu.

Những điều hữu ích

Cho mọi người thấy sự cần thiết phải thay đổi bằng một sự kiện có sức thuyết phục mà họ có thể thật sự nhìn thấy, chạm vào, và cảm nhận được. Chỉ cho mọi người những bằng chứng ấn tượng và có giá trị từ bên ngoài công ty có thể minh chứng rằng đổi thay là điều cần thiết. Tập trung vào những cách thức đơn giản và ít tốn kém để làm giảm tính tự mãn. Đừng bao giờ đánh giá thấp sự tự mãn, nỗi sợ hãi, và sự giận dữ đang tồn tại, ngay cả trong những công ty hoạt động tốt.

Những điều không nên

Chỉ tập trung vào việc thiết lập những tình huống kinh doanh "dựa trên lý trí", nhận được sự tán thành của người quản lý cấp cao và lao về phía trước trong khi lại bỏ qua tất cả những cảm nhận cản trở sự thay đổi. Phớt lờ tình trạng thiếu tính cấp bách và lập tức bắt tay vào việc nghĩ ra một tầm nhìn và các chiến lược. Tin rằng nếu không có một cuộc khủng hoảng hay kiểu "khán đài bốc cháy" thì sẽ không đi đến đâu cả. Nghĩ rằng mình không thể làm được gì nếu không phải là người lãnh đạo.

Những câu chuyện cần nhớ

Sự đồng ý của lãnh đạo Cuốn băng video quay một người khách hàng nổi giận Khi cá sấu đang cắn

gót chân bạn Những đôi găng tay trên bàn phòng họp Phòng triển lãm chân dung Tổng Giám đốc

BƯỚC 2

ự cảm nhận về mức độ cấp bách giúp ích rất nhiều trong việc thành lập nên một nhóm phù hợp để dẫn dắt công cuộc thay đổi, cũng như trong việc tạo nên một tinh thần làm việc theo nhóm đúng nghĩa. Khi thấy rõ sự cấp bách, sẽ có nhiều người muốn góp sức để đề ra phương hướng hành động ngay cả khi có những rủi ro cá nhân. Nhiều người sẽ sẵn lòng hợp sức lại cho dù không có phần thưởng nào trong thời gian ngắn để khích lệ. Tuy nhiên, cần phải có nhiều cố gắng hơn nữa mới có thể chọn được những người thích hợp vào một đội tiên phong có đủ sự tin cậy, quyết tâm, và chung sức để hoàn thành nhiệm vụ. Đó là thách thức của bước 2. Vấn đề thường gặp ở bước 2 chính là những người chịu trách nhiệm lèo lái sự thay đổi lại không làm đúng nhiệm vụ của họ, và không ai muốn đương đầu với khó khăn.

Chuyện của Gary Lockhart

K hông ai muốn thừa nhận điều này, còn chúng tôi thì từ chối bàn luận về nó, nhưng quả thật chúng tôi giống như hai phe, đội Xanh Lam và đội Xanh Lục. Chúng tôi không đánh nhau, vì có ai đó đã nói: "Tôi hy vọng các anh thân thiện và tử tế với nhau". Lý do duy nhất mà chúng tôi không đấu đá lẫn nhau là vì có nhiều "cớm" xung quanh. Tất cả chuyện này bắt đầu từ việc liên doanh. Chúng tôi biết chúng tôi cần sát cánh hành động để tạo ra một công ty mới. Làm tốt điều này là rất quan trọng bởi vì mặc dù công chúng có thể nghĩ rằng những công ty kiểu như của chúng tôi là hoàn toàn giống nhau, nhưng điều đó không đúng. Hai công ty chúng tôi có những đóng góp sản phẩm khác nhau, có các mặt mạnh và mặt yếu khác nhau, có văn hóa khác nhau. Chúng tôi cần quyết định rằng việc này việc kia sẽ phải làm giống Công Ty A hơn hay giống Công Ty B hơn, rồi sau đó mới thực hiện công việc. Không ai muốn bàn luận vấn đề một cách rộng rãi, nhưng chúng tôi biết Ban điều hành cấp cao không có khả năng hành động. Vài nhóm người đi đến một học viện nổi tiếng để suy nghĩ và nói chuyện. Họ đọc và nghe những ý kiến từ các quyển sách hay và từ những người giỏi. Họ ghi chép hàng núi giấy tờ - đúng như kiểu sắp khai phá ra nhiều điều mới mẻ. Nếu bạn đi vào và hỏi bây giờ họ trở thành một đội chưa thì người ta rất có thể sẽ nói: "Tất nhiên. Bây giờ chúng tôi là một đội với những giá trị được chia sẻ. Xem này, những giá trị được thể hiện trên sơ đồ đằng kia kìa". Nhưng thật ra không phải như vậy. Không có nhiều tiến triển trong cuộc họp đó hoặc sau đó bởi vì có quá ít những trao đổi thành thật, cởi mở. Khi có gì không thích, người ta sẽ không nói toạc ý kiến của mình. Họ chỉ nuôi dưỡng những cảm nhận không tốt. Có thể bạn đã nghe những cuộc nói chuyện kiểu như "Tôi nghĩ, với vị trí còn trống trong tổ tiếp thị, Jerry Johnson là người giỏi nhất cho công việc đó. Jerry có 16 năm kinh nghiệm và những thành tích xuất sắc. Anh ta rất có kinh nghiệm về X và Y, và cũng đừng quên kỹ năng Z của anh ta". Một người từ đội Xanh Lục nói. Dĩ nhiên, Jerry là thành viên trong đội này. Rồi ai đó từ đội Xanh Lam sẽ lên tiếng: "À, Jerry có vẻ giỏi đấy, nhưng trong công việc này, thách thức số một sẽ là thế này và thế này, tôi e rằng Jerry, mặc dù cừ khôi là vậy, sẽ không có kinh nghiệm đó. Nhưng Fred Jones thì có". Fred, dĩ nhiên, thuộc đội Xanh Lam. Tiếp theo, một người ở đội Xanh Lục nói "Ông vừa nêu ra một vấn đề thú vị, nhưng tôi nghĩ nếu ông suy xét kỹ – và tôi biết rõ Jerry nên tôi có thể nói điều này với sự tin chắc – rằng anh ta đúng là mẫu người có thể xử lý vấn đề đó rất nhanh. Anh ta chớp thời cơ rất lẹ". Nhưng ngay lúc đó, có thể bạn sẽ thấy cuộc nói chuyện đã chuyển sang hướng khác: "Các ông đang nhận được quá nhiều vụ kiếm chác ngon lành. Nếu các ông không ngưng lấn sân, chúng tôi sẽ nói toạc tim đen của một trong những người các ông". "Ối chà, bây giờ ông muốn 'chơi' phải không? Bảy chống năm, và chúng tôi có bảy. Ông chắc muốn

làm điều đó không? Hãy nhớ, biệt danh của sếp chúng tôi là Tên Đao Phủ". "Các ông đi quá xa rồi. Larry của chúng tôi là một gã xấu tính, và anh ta còn biết cách sử dụng cả dây xích nữa." Không ai sẵn lòng, hay thậm chí tìm ra hướng bàn bạc vấn đề một cách thẳng thắn, chân tình giữa hai bên. Cạnh tranh bè phái trong liên doanh sẽ làm cho tình hình trở nên rất khó khăn. Mọi người nói vòng nói vo các vấn đề. Trong khi đó, những khó khăn trong kinh doanh lại đang ngày một lớn hơn. Công ty không đạt được tính "hiệp lực" và không giảm được chi phí sản xuất kinh doanh như trong bản đề nghị liên doanh. Tệ hơn, nó còn đang chậm lại 50 dặm một giờ trong cái thế giới mà sự chậm chạp là đồng nghĩa với diệt vong. Sau một cuộc công bố rùm beng về chuyện liên doanh, cổ phiếu công ty bắt đầu xuống dần. Với nguy cơ tan rã cực lớn, đã không có nỗ lực gắn kết nào đủ mạnh để dẫn dắt một công cuộc thay đổi cần thiết. Gạt bỏ tâm trạng thất vọng, ông Tổng giám đốc đã cố gắng ở chừng mực nào đó để làm việc với đội ngũ điều hành cấp cao của ông. Nhưng ông biết, ít nhất theo trực giác, là đã hết hy vọng. Ngay cả một người kiệt xuất cũng không có đủ thời gian, kỹ năng, mối quan hệ, uy tín, khả năng lãnh đạo, và sức lực để có thể một mình dẫn dắt công cuộc đổi thay cho cả công ty; ngoại trừ dẫn dắt một nhóm nhỏ. Ai đó trong công ty, một lần nữa gạt bỏ tâm trạng thất vọng, đã đề nghị giao phó phần lớn nhiệm vụ thay đổi cho lực lượng chuyên trách. Cách này có thể đã được thử một hoặc hai lần rồi mà không có hiệu quả. Khi Tổng giám đốc đã không thể thì làm sao một đội chuyên trách với cấp bậc thấp hơn có thể làm được? *Khoảng một năm sau đó, chúng tôi thuê một chuyên gia để điều hành cuộc họp Ban quản trị. Chúng tôi có khoảng 100 người có mặt tại hội trường của Đại Học Northwestern. Lần đầu tiên chúng tôi bắt đầu đi vào những vấn đề thực sự, dĩ nhiên là những vấn đề của chính đội ngũ quản lý cao cấp. Người điều khiển cuộc họp – người đang cố đưa chúng tôi vượt qua những trở ngại trên – cuối cùng trở nên rất thất vọng. Ông nói thẳng rằng chúng tôi đã quá lịch sự và thận trọng về những gì chúng tôi nói ra, và như thế sẽ không thể giải quyết được vấn đề trước mắt. Vì vậy, tôi đoán ông ta nghĩ tình hình sẽ vô phương cứu chữa trừ khi chúng tôi sẵn lòng nhìn lại bản thân, và ông ta đã nói y như vậy. Ông là người đầu tiên lên tiếng về vấn đề chia hai phe Xanh Lam và Xanh Lục. Cuộc họp ngày hôm sau trở nên tràn ngập những "xung đột một cách thành thật". Một khi mọi người ngừng châm chích lẫn nhau thì những vấn đề quản lý trở nên thẳng thắn hơn trước đây rất nhiều, không còn bè phái kiểu chính trị nữa và các vấn đề đã cởi mở hơn. Người ta bắt đầu cảm thấy thoải mái hơn. "Chúng tôi đã từng muốn nói điều này. Chúng tôi đã muốn thốt nó ra khỏi miệng". Tôi nghĩ đã có một sự giải tỏa lớn khiến người ta cởi mở hơn và sẵn sàng đối thoại. Nếu không có chuyện gì bất thường, chúng tôi sẽ rời phòng họp với sự tôn trọng lẫn nhau. Từ thời điểm đó, "đội ngũ điều hành" của chúng tôi đã bắt đầu trở thành một nhóm lãnh đạo đúng nghĩa. Không còn kiểu nói giống như "Chúng tôi đã dự cuộc họp đó, và mọi chuyện bây giờ đều ổn". Tôi nghĩ, những gì buổi họp đã làm được là khiến mọi người bắt đầu tiến lên. Và một khi vị thần đã thoát khỏi cái chai thì khó mà nhốt ông ta trở vào đó lại. Sẽ là một chặng đường dài kể từ lúc bắt đầu công cuộc cải tổ để xây dựng lại công ty, nhưng chính cuộc họp đó đã mở ra một sự trao đổi cởi mở hơn giúp chúng tôi tạo dựng lòng tin, và cuối cùng là có được một đội ngũ đúng theo ý nghĩa của nó.*

Ban đầu, công ty trên đã phớt lờ các khó khăn của bước 2, rồi sau đó lại chữa cháy bằng một cuộc thảo luận về "các giá trị" một cách quá thiên về lý trí. Không ai đề cập đến những cảm nhận bên trong con người đã gây nên sự tan rã, ngăn chặn sự hình thành đội tiên phong đủ thực lực, và cản trở sự tiến liên. Điều này đã thay đổi chỉ do có ai đó đã biểu lộ sự chân thành và cởi mở, nói lên những điều không thể nói, thấu hiểu cảm nhận của người khác, và có khả năng làm được tất cả những điều đó mà không bị "triệt hạ". Sau đó thì một đội ngũ dẫn dắt sự thay đổi đã bắt đầu dần dần hình thành. Những chi tiết trong câu chuyện trên có thể được viết ra theo phong cách riêng của tác giả, nhưng vấn đề cơ bản thì không hề lạ thường chút nào. Thay đổi trên quy mô lớn sẽ không thành công nếu không có lực

lượng dẫn đường mạnh. Một đội ngũ quản trị thiếu kết nối sẽ không thể điều hành có hiệu quả, cho dù những cá nhân là những người rất có tài. Một người hùng như CEO cũng không thể làm gì được – ngay cả một người giỏi nhất cũng không thể nào đủ thời gian để một mình đi đến đích của cuộc thay đổi trong tổ chức. Lực lượng chuyên trách ở cấp quản lý thấp có thể chỉ là một trò cười – trừ khi có bạn tham gia trong lực lượng đó, và trò cười đó có thể mang lại nhiều đau đớn hơn là niềm vui.

Cần phải làm điều gì đó khác biệt hơn.

Thấy

Một chuyên gia đáng tin cậy đã đương đầu với vấn đề là: không có một "đội ngũ" để chỉ đạo sự hợp nhất trên quy mô lớn giữa hai nền văn hóa khác nhau. Ông ta chỉ ra rằng có hai nhóm đang cạnh tranh nhau, và rằng Ban quản trị thậm chí còn không thừa nhận vấn đề này đang tồn tại chứ chưa nói tới việc bàn cách giải quyết nó. Khi ông ta không bị phản đối vì phát biểu thẳng thắn thì một số người đã bắt đầu nói rõ ý kiến của mình về sự thật này.

Cảm nhận

Mọi người bị sốc. Sau đó, một số người, lần đầu tiên, bắt đầu cảm thấy lạc quan rằng cuối cùng họ đã có thể giải quyết khó khăn. Tâm trạng thất vọng và giận dữ bắt đầu nguôi dần.

Thay đổi và quan sát

Chậm rãi và thăm dò, đội tiên phong bắt đầu có những cuộc nói chuyện chân thành, thẳng thắn về những khó khăn. Những cuộc bàn luận đó không dễ dàng chút nào, nhưng chúng đã diễn ra, và diễn ra một cách đầy khí thế không phải bằng một bản ghi nhớ nào cả, vì vậy, từng người trong nhóm bắt đầu nhận thấy sự tương tác lẫn nhau.

Cảm nhận

Sự tin cậy giữa các thành viên của hai bên bắt đầu gia tăng. Sự lạc quan cũng tăng

dần lên và sự giận dữ tiếp tục lắng xuống. **Thay đổi** Đội ngũ chịu trách nhiệm dẫn dắt công cuộc thay đổi − lần đầu tiên – đã bắt đầu hành

động không phải như hai nhóm riêng rẽ mà như một nhóm thống nhất.

Một đội tiên phong giỏi có 2 đặc điểm: hội tụ các cá nhân thích hợp, và có tinh thần đồng đội. "Các cá nhân thích hợp" là những người có kỹ năng, năng lực lãnh đạo, sự tín nhiệm trong tổ chức và những mối quan hệ rộng rãi để dàn xếp được các thay đổi đặc biệt trong tổ chức. Chúng tôi không muốn nói về "những cá nhân giỏi" theo bất kỳ nghĩa chung chung nào, cũng không muốn ám chỉ đến Ban điều hành cấp cao hiện tại. Có nhiều yếu tố dẫn đến việc chọn sai người, nhất là chỉ dựa vào bề dày thành tích trong quá khứ của họ. Những cuộc sát nhập, như trong "Xanh Lam đấu với Xanh Lục", có thể đưa một phe phái lên vị trí cao nhất. Quá nhiều thành công có thể dẫn đến việc tổ chức được điều hành bởi những người là bạn nối khố của nhau. Nhưng thay vì đối mặt với phần còn lại của bề dày thành tích và thực hiện những thay đổi thích đáng thì chúng ta lại thường tránh né vấn đề. Chúng ta để mặc một nhóm kém năng lực thi hành nhiệm vụ, hoặc chúng ta đùn đẩy trách nhiệm cho nơi khác. Trong tâm trạng bi quan hoặc yếm thế, chúng ta có thể nghĩ rằng việc cạnh tranh giữa hai phe phái trong tổ chức chắc chắn sẽ dẫn đến việc tránh né và đùn đẩy. Nhưng không phải hoàn toàn như vậy.

Chuyện của Tom Spector

T ính cho đến gần đây, công ty chúng tôi đã chi rất nhiều tiền để mua lại những đối thủ nặng ký và sát nhập họ vào hoạt động của mình. Đây là mô hình kinh doanh mà chúng tôi đã rất thành công và nó cũng đã mang lại sự phát triển lớn mạnh cho công ty. Nhưng bây giờ chúng tôi bị khựng lại vì không còn ai khác để mua nữa. Những đối thủ còn lại trong ngành công nghiệp này là những đối tượng có quy mô quá lớn để có thể mua được. Kết quả là công ty đang đối phó với việc làm thế nào biến đổi từ một tổ chức chuyên phát triển thông qua việc mua lại và sát nhập các công ty khác một tổ chức tập trung vào tự phát triển. Điều này đòi hỏi phải suy tính kỹ càng về những

thay đổi trong cách vận hành nội bộ công ty lẫn cách phục vụ khách hàng. Trước đây, nhóm chịu trách nhiệm thương lượng để mua lại các công ty khác đã rất thành công với mô hình đó. Nhưng với sự chuyển biến này, mọi chuyện bắt đầu thay đổi. Tôi nhớ có lần ngồi trong quán cà phê vào mùa thu năm ngoái với một trong những người quản lý cấp cao của nhóm. Ông nhẹ nhàng nói với tôi: "Trước đây chúng ta thường thành công trong việc thương lượng rồi làm hết sức mình để mọi việc được trôi chảy. Điều đó thật hứng thú. Bây giờ thì không còn nữa". Tôi nghĩ cả nhóm cũng đều có đôi chút cảm nhận như vậy. Công việc thương lượng đòi hỏi trí óc và áp lực dồn dập đã không còn nữa. Bấy giờ, chuyện đó đã được truyền đạt tới nhiều nhân viên trong công ty. Mọi người đều đã nhận thấy và không còn gì bí mật nữa. Chúng tôi đang đối phó với nhiều vấn đề tế nhị và với nhu cầu trao quyền cho những người khác thực hiện công việc đã lớn hơn rất nhiều.

Nhóm thương lượng, và các ban quản lý khác trong thời gian vừa qua, đều có quy mô nhỏ và ý kiến giống nhau. Điều đó đã trở thành đặc điểm của họ. Họ gồm những người có hàng trăm năm kinh nghiệm nghiệp vụ ngân hàng phối hợp với nhau, những người thường tư duy và nhìn nhận vấn đề giống nhau. Vậy nên chúng tôi có một nhóm nhỏ thống nhất trong một công ty to không thống nhất đang chuyển một bước lớn sang việc phát triển từ nội bộ. Nếu Jack, Tổng Giám đốc điều hành của chúng tôi, buông xuôi tình hình thì rất có thể cuối cùng, chúng tôi vẫn chỉ có một nhóm nhỏ gồm những người có kinh nghiệm và kỹ năng tương tự nhau, ngay cả khi ông đã thay đổi được vài cá nhân từ việc chuyên phát triển công ty từ bên ngoài sang chú trọng yếu tố bên trong. Tôi chắc chắn có một số người, có thể là nhiều người, đã mong chờ chuyện đó xảy ra. Nhưng thực tế đã không như họ nghĩ. Tôi vẫn còn nhớ đã nhận được cú điện thoại từ cô thư ký của ông ta thông báo rằng Jack muốn gặp tôi. Ông nói: "Tôi muốn anh tham gia vào Ban điều hành của chúng ta. Anh có những quan điểm độc đáo mà tôi nghĩ sẽ giúp được chúng ta định hướng tương lai cho công ty". Tôi đã rất ngạc nhiên và cảm thấy vinh dự. Ban điều hành ư? Tôi cảm thấy rất phấn khích khi trở thành một thành viên của đội ngũ này. Ông ta nói thêm: "Anh có cơ hội làm việc với đội ngũ này để tạo ra tương lai cho công ty. Chúng ta rất có thể chỉ có một thời gian ngắn để làm điều đó trước khi ngành công nghiệp vượt qua thời kỳ quá độ này. Đây là cơ hội 'chỉ có một lần trong sự nghiệp' mà anh nên nắm lấy". Đó là một cuộc gặp rất đáng nhớ và tôi đã ký tên liền tại chỗ. Tôi được đồng ý giao cho việc thực hiện công việc ngay cả trước khi tôi có phiên họp Ban điều hành đầu tiên. Nếu tôi đã không hiểu đầy đủ lý do tại sao mình được yêu cầu gia nhập nhóm điều hành trên thì mọi chuyện đã trở nên rõ ràng hơn ở cuộc họp đầu tiên. Buổi họp thật sự ấn tượng và đã được tính toán kỹ. Tôi muốn nói là đầy ngạc nhiên. Mọi thông tin quan trọng trong công ty đều được trình bày: nguồn nhân lực, tài chính, các vấn đề liên hiệp công ty, và công nghệ thông tin. Jack cũng chọn lấy 4 giám đốc khu vực và một người trong đó là từ Ban quản trị. Ông cũng chọn thêm một trong bốn vị lãnh đạo then chốt từ Tổ Tài chính Thương mại Quốc tế – người này đã làm việc cho Golman Sachs trước khi gia nhập với chúng tôi. Ông ta đã chọn những người có cấp bậc khác nhau chứ không chỉ chọn những người báo cáo trực tiếp cho ông. Nhìn chung, nhóm có đầy đủ những người có nền tảng kiến thức và triển vọng khác nhau. Cả nhóm đa dạng chẳng những về kỹ năng mà còn về sự phối hợp. Chúng tôi là một nhóm hoàn toàn có thể đại diện cho cả công ty. Đó là một nhóm khó quản lý. Nhưng với khả năng lãnh đạo của Jack và những người khác, cho đến giờ tiến độ làm việc của chúng tôi vẫn không gặp trở ngại. Với sự đa dạng như thế, bạn không thể hy vọng mọi người dễ dàng thống nhất ý kiến, nhưng đó lại là điểm lý thú. Trong một cuộc tranh luận điển hình, tôi sẽ nói điều gì đó đại loại như: "Cách duy nhất để chúng ta có thể tiến lên là cấp tiền vào việc phát triển kỹ năng nghề nghiệp. Chúng ta cần đầu tư phát triển một chương trình đào tạo trực tuyến. Người của chúng ta cần những kỹ năng mới và khác nhau để thành công trong quá trình đổi mới này". Điều này, dĩ nhiên, đi ngược với những gì John – một trong những cán bộ

tài chính – tin tưởng: "Tôi không đồng ý. Chúng ta cần giảm bớt chi phí và sắp xếp lại nhân sự. Chúng ta có thể nghĩ tới sự phát triển sau. Trước hết chúng ta cần tổ chức sao cho có hiệu quả hơn, đạt năng suất cao hơn". Tất nhiên, ở chừng mực nào đó, cả hai chúng tôi đều đúng. Vì vậy, tất cả cần phải suy nghĩ và nói chuyện. Cuối cùng thì chúng tôi thường đi tới một giải pháp sáng tạo và cân bằng hơn. Chúng tôi vẫn còn trong giai đoạn đầu của sự đổi mới, nhưng cho tới giờ, đội ngũ này dường như vẫn đang làm việc rất tốt, và làm những gì mà không nhiều thì ít, chúng tôi đã từng mong mỏi. Công ty đang đi theo một hướng hợp lý hơn trong môi trường mới mà chúng ta đang sống. Đội tiên phong đang đưa một luồng khí mới vào việc định hình tương lai. Luồng khí đó ít mang tính thành kiến hoặc gò bó hơn, nó chứa đựng nhiều sự sáng tạo hơn trong việc định hướng những gì cần làm tiếp theo. Và với sự tin tưởng rộng rãi trong công ty, nó có thể được thấu hiểu hoàn toàn tại mọi bộ phận. Điều này sẽ sớm trở nên rất cần thiết khi chúng ta có nhiều tin tức quan trọng nữa cần truyền đạt. Người ta lúc nào cũng hay buông xuôi tình thế. Kết quả sau cùng thường là một đội ngũ không có những đặc điểm thích hợp, có nghĩa là một đội ngũ không đủ lực để làm cho sự thay đổi xảy ra, cho dù từng cá nhân đều là người giỏi.

Trong những nỗ lực thay đổi đạt thành công cao nhất, như trong câu chuyện trên, các đội tiên phong hoạt động có hiệu quả sẽ được thành lập theo cách như sau:

1. Đối với cá nhân đơn lẻ, người nào hiểu thấu đáo tính cấp bách phải thay đổi thường được chọn đầu tiên.

2. Các cá nhân được chọn phải có khả năng kết hợp được năng lực của các thành viên trong nhóm:

Có hiểu biết về những gì đang diễn ra ngoài công ty hay tập đoàn (cần thiết cho việc tạo ra tầm nhìn)

Được tín nhiệm, có nhiều mối quan hệ và có vị trí đáng kể trong tổ chức (cần thiết trong việc truyền đạt tầm nhìn)

Có những thông tin xác đáng về công việc nội bộ của xí nghiệp (cần thiết cho việc tháo bỏ những rào cản làm cho người khác không thể hành động theo tầm nhìn đã xác định).

Có quyền hành chính thức và những kỹ năng quản trị trong việc lên kế hoạch, tổ chức và kiểm soát (cần thiết để tạo ra những thắng lợi ngắn hạn).

Có kỹ năng lãnh đạo trong việc xây dựng tầm nhìn, truyền đạt và khích lệ hành động (cần thiết cho hầu hết mọi khía cạnh trong quá trình thay đổi)

3. Nhóm được hình thành bằng cách "lôi kéo" một số người vào và đôi khi "mời" một số người khác ra.

Lôi kéo người vào có nghĩa là: cho người khác thấy ý nghĩa quan trọng của sự nỗ lực và đặc ân của việc được chọn. Người ta rồi sẽ hiểu vì sao họ được chọn. Quan trọng hơn, họ thường rất cảm kích. Do đó họ sẽ thấy phấn khích, mà điều này sẽ dẫn tới một sự chấp thuận nồng nhiệt – không phải kiểu như: "Ồ không, lại một đội chuyên trách khác nữa à!". Trong một công cuộc thay đổi thành công, điều này là cần thiết cho dù các thành viên khác của nhóm đã gia nhập được một khoảng thời gian. Người ta vẫn sẽ bị "kéo đến" để tham gia vào một đội ngũ dẫn dắt sự thay đổi. Tương tự, khi những căng thẳng của một nhóm đa dạng mới được thành lập tăng lên, người ta sẽ được kéo lại gần nhau bằng những hành động tạo ra ý thức trung thành và tận tụy. Trong câu chuyện "Một nhóm mới và đa dạng", Jack là nhân vật trung tâm trong việc bày ra những hành động này trước tiên, sau đó ông nhận sự giúp sức từ những người khác.

Nếu thành phần trong nhóm không đúng, việc mời người ra khỏi nhóm là một bước nhằm khắc phục vấn đề, cho dù nó đồng nghĩa với việc sa thải ai đó hoặc thực hiện những hành động khó khăn và trái cảm xúc khác. Giữ nguyên hiện tại và các đòn bẩy từ quá khứ sẽ không xoay chuyển được tình thế. 4.

Để công cuộc thay đổi được thực hiện xuyên suốt cả một tổ chức lớn, cần lập những nhóm phụ ở các cấp thấp hơn. Những đội ngũ này sẽ giúp dẫn dắt thay đổi tại bộ phận của họ. Với nhiều cấp dẫn dắt, thuật ngữ *liên minh dẫn đường* có thể thích hợp hơn *đội tiên phong* bởi vì một nhóm gồm 50 hay 500 người sẽ hiếm khi thực sự là một nhóm theo bất kỳ nghĩa nào. Nếu công cuộc thay đổi để đi vào tương lai chỉ dành cho một đơn vị trong một tổ chức lớn, hoặc dành cho một xí nghiệp nhỏ thì một đội tiên phong thôi là đủ. Thông thường bạn sẽ không thấy người ta thành lập nhóm theo cách trên, thậm chí gần gần như vậy cũng không. Khó khăn về lực lượng chuyên trách đang hiện diện khắp nơi. Thường gặp nhất là ở các dự án mang tính hệ thống. Ban quản trị công ty phê chuẩn kinh phí hàng chục triệu đô la rồi trao nhiệm vụ cho một lực lượng chuyên trách gồm khoảng mười hai người, đa phần là những nhân vật đam mê công việc. Nếu hỏi những người điều hành tại sao lại chọn lựa như vậy thì họ sẽ nói: “Đó là những người am hiểu công nghệ. Vì vậy họ phải nhận nhiệm vụ thôi”. Những thành viên của đội chuyên trách cố gắng làm nhiệm vụ được giao, nhưng không ai trông đợi họ sẽ tạo ra một tầm nhìn, và thật sự họ cũng đã không tạo ra điều đó. Khi họ cố truyền đạt về các mục tiêu hay kế hoạch thì nhiều người đã phớt lờ hoặc không xem là đáng tin. Khi họ bắt đầu va vào các rào cản – ban quản lý cấp trung phản đối, các kế hoạch đền bù không hợp lý, một vị phó chủ tịch điều hành chống đối – thì họ trở nên chán nản và tìm đến cấp trên để giải quyết những vấn đề này. Ban quản lý cao nhất thì đã vướng bận vào việc khác rồi – đây không phải chuyện của họ, họ không phải là người giỏi về phần mềm – vì vậy chuyện giải quyết sự cố trên trở nên chậm chạp. Những người khác còn ít hành động hơn, vì không ai muốn hy sinh cho lực lượng chuyên trách này, nhất là với câu hỏi còn bỏ ngỏ trong đầu: “Nếu sự thay đổi này là rất quan trọng thì tại sao những ông chủ thực sự lại không chỉ đạo công việc?” Khi nhận ra các vấn đề khó khăn với những cá nhân và với các nhóm yếu kém, những nhà tư vấn hệ thống nản chí thường bị dồn đến việc tạo ra những cấu trúc quản lý phức tạp đầy những người đỡ đầu, những lực lượng chuyên trách có chức năng chéo, những nhóm sở hữu chủ hay những người chủ, và những thứ tương tự. Những cơ cấu phức tạp này thường khá hơn là chỉ có một ban điều hành yếu kém đơn độc, đó là lý do tại sao người ta áp dụng chúng. Nhưng đó không phải là cách mang lại hiệu quả. Những hệ thống quản lý phức tạp không bao giờ nằm tại trung tâm điều hành, nơi có quyền lực thật sự. Đó là biểu hiện bề nổi của các mối quan hệ chính thức và không chính thức đang hiện hữu trong các hoạt động của tổ chức. Sử dụng phương thức đó giống như ngồi trên mái nhà và cố đưa một cỗ máy phức tạp xuống ống khói để di chuyển đồ đạc quanh nhà. Những biểu hiện bề nổi trên thường có ở những người đã có công việc chiếm trọn thời gian rồi. Khi họ nhận ra rằng cái cơ cấu hiện tại là không ổn và rằng sẽ nhận được rất ít bù đắp cho những nỗ lực hơn thường lệ của mình, thì họ thường chỉ đầu tư một lượng thời gian và công sức tối thiểu. Nếu không có sự đầu tư đó thì hiệu quả làm việc thậm chí còn kém hơn. Và những quan hệ cơ cấu phức tạp đó thường làm tăng đáng kể tệ quan liêu. Điều đó làm chậm tiến trình ra quyết định. Điều xấu nhất là hệ thống bắt đầu trông có vẻ ngớ ngẩn. Nó giống như một gia đình gặp phải vấn đề chính là con cái cần những kỹ năng mới và người đưa ra giải pháp lại là một đội dự án tại Cơ quan Hỗ trợ Thiếu nhi của tiểu bang phối hợp làm việc với Bộ Giáo dục và Lực lượng Chuyên trách của Thống Đốc về những kỹ năng mới. Ngay cả khi hiểu được ý nghĩa của từ “cái gì” thì từ “thế nào” vẫn có thể được hiểu một cách máy móc và dẫn đến thất bại. “Anh đang nằm trong đội ngũ mới. Đây là chương trình nghị sự. Công việc của anh là X và Y”. Nhiều điều quan trọng đã không được đề cập: “Nhưng mục đích là gì? Chúng ta có thể thành công không? Điều này sẽ đòi hỏi ở tôi cái gì? Tôi có thể đáp ứng những điều được đòi hỏi không? Còn những chuyện chưa được công khai về sự nghiệp của tôi nếu chúng tôi không thành công thì sao?”. Trong câu chuyện về “nhóm mới”, Jack dường như có sự nhạy bén về những vấn đề này. Ông hiểu rõ những cảm nhận làm dịu đi những suy nghĩ tiêu cực (hoài nghi, lo sợ) và truyền đạt những ý nghĩ tích cực (lạc quan, hãnh diện). Trong chuyện “Đội Xanh lục/ đội Xanh lam”, sự rút lui trong các cuộc tranh cãi đầy tính trí thức về các “giá

trị" đã bỏ quên những vấn đề trên. Không giống như nhiều thách thức trong đời sống, những vấn đề này thường có thể tránh được bằng một cái nhìn sáng suốt. Đó không phải là một cơn bão vượt ngoài tầm kiểm soát của bạn. Chính con người đã tạo ra những khó khăn cho đội tiên phong. Một khi đã thấy rõ vấn đề thì bạn có thể tránh được cạm bẫy. Đó là sức mạnh của sự sáng suốt. Trưởng các bộ phận có thể học và vận dụng các bài học. Nhân viên dưới đó hai cấp có thể giúp trưởng bộ phận học thuộc bài học. Nhưng nếu bạn là nhân viên dưới hai cấp thì hãy nhớ, việc tìm ra cách để cho sếp nhận ra vấn đề sẽ có hiệu quả tốt hơn nhiều so với việc mang đến một bản ghi nhớ tẻ nhạt. Một nhóm chọn lựa đúng người là cần thiết, nhưng chưa đủ. Nhóm còn phải biết cách cùng phối hợp để làm việc tốt với nhau. Ở đây, vấn đề then chốt dường như là sự tín nhiệm/ tin cậy. Sự tín nhiệm thường rất yếu trong những ban quản trị cấp cao, mặc dù các vị lãnh đạo cao nhất sẽ miễn cưỡng khi thừa nhận công khai điều này. Nếu những cá nhân không cần thiết phải cùng sát cánh làm việc, bởi vì công việc vẫn như thường lệ hoặc bởi vì những sự thay đổi không có gì lớn lao và có thể thực hiện từ từ, thì sự thiếu tín nhiệm không phải là vấn đề cần quan tâm. Tuy nhiên, với những thay đổi lớn trong một thế giới nhiều biến động thì đó lại là chuyện hoàn toàn khác. Làm thế nào bạn có thể tạo ra một tầm nhìn thích đáng và các chiến lược cho toàn nhóm trong điều kiện thiếu sự tin cậy lẫn nhau? Người ta sẽ nghĩ đến bản thân mình hoặc những tiểu nhóm của họ trước, rồi bắt đầu tự vệ và nghi ngờ. Một chiến lược xuất xắc không thể nổi lên từ cái ao đầy những cạnh tranh nội bộ, chủ nghĩa cục bộ, và sự giao tiếp thận trọng.
Dưới đây là một tình huống tiêu biểu của vấn đề khó khăn trên và giải pháp.
Sau khi đọc hai đoạn đầu, bạn tiên đoán xem điều gì có thể sẽ xảy ra?
Chuyện của Roland de Vries

C hiến tranh đã kết thúc và chúng tôi biết mình phải cùng nhau làm việc theo cách nào đó. Đây là nền hoà bình có được do đàm phán, không phải là một chiến thắng quân sự, nơi phe này có thể áp đặt ý muốn của mình lên phe kia. Một quốc gia mới và một quân đội mới cần xây dựng. Tôi phụ trách lãnh đạo một nhóm sĩ quan để xây dựng một tầm nhìn, chiến lược và kế hoạch thực hiện cho việc sát nhập 7 lực lượng quân đội thành một: Lực lượng Phòng vệ Quốc gia. Chúng tôi triệu tập những đại diện từ bảy đội quân trên để thành lập Quân Đội Nam Phi mới. Đội quân thứ 7 là Lực lượng Phòng vệ của chế độ phân biệt chủng tộc, còn lại là 2 đội quân giải phóng và 4 đội quân quốc gia. Họ từng thuộc những phe đối nghịch trong cuộc chiến đấu lâu dài và nghiệt ngã, cuộc chiến đã để lại cho tôi vài vết sẹo trên mình do một trái mìn phá nát chiếc xe chỉ huy mà tôi đang ngồi trong đó. Chúng tôi đã từng là kẻ thù của nhau, còn bây giờ đột nhiên chúng tôi được yêu cầu kết hợp với nhau để trở thành một đội quân thống nhất. Buổi họp đầu tiên rất khó khăn, nhưng không hề giống những gì mà bạn có thể nghĩ. Chúng tôi là những người lính chuyên nghiệp. Không có chuyện hò hét hay xô xát. Về phương diện nào đấy, vấn đề chỉ là sự đối lập, cũng có thể đã từng tệ hơn. Mọi người nói nghe có vẻ hợp tác. "Hoàn cảnh mới của chúng ta đòi hỏi một trật tự mới cùng một tầm nhìn mới. Để phát triển tầm nhìn mới chúng ta cần trở nên tin cậy, thành thật, và thẳng thắn". Phát biểu nghe rất hay, nhưng rõ ràng đấy chỉ là lời nói. Mọi người thận trọng, thăm dò lẫn nhau. Không có sự tín nhiệm, không thành thật, và không thẳng thắn. Tôi nghi ngờ không biết liệu người ta có nói đúng như họ nghĩ không. Tại sao lại không trông đợi một điều gì khác chứ? Với quá khứ và những sự ngờ vực, lúc đó tôi đã có thể tưởng tượng ra có họp nhóm thế này suốt một năm cũng sẽ không có thay đổi gì nhiều. Rất có khả năng mọi việc còn tồi tệ hơn. Khi những cuộc họp không giải quyết được điều gì, hoặc không giải quyết đủ nhanh, thì người ta sẽ bắt đầu đổ lỗi cho nhau. Con người là thế. Họ sẽ hội ý bí mật càng lúc càng nhiều với các nhóm của mình. Rõ ràng mọi sự thù hận và nỗi đau hoàn toàn có thể nổi lên, khi đó không biết điều gì sẽ xảy ra? Tại cuộc họp thứ hai, tôi đưa ra một quyết định rất cá nhân. Tôi cảm thấy phải làm những gì mình nghĩ là hợp lý trong tình cảnh này. Tôi không thể tìm thấy cách làm nào để chúng tôi có

thể thiết lập được một tổ chức, trừ khi bằng cách nào đó phải tìm hiểu để tin cậy và thẳng thắn với nhau. Tất nhiên, điều đó sẽ rất khó khăn. Nhưng còn sự lựa chọn nào khác không? Do đó, tôi nói với họ một sự thật về tình hình của mình: "Những người chủ chốt bên phe chúng tôi muốn quân đội mới giống hệt như lực lượng Phòng vệ Quốc gia cũ. Họ không muốn sát nhập tất cả những đơn vị. Họ hy vọng tôi sẽ làm cho tất cả các đội quân khác trở nên giống họ". Rồi tôi kết thúc bài bình luận: "Tôi không có ý định làm điều đó. Nó không có ý nghĩa gì đối với tôi. Nó không đúng, và tôi sẽ không làm như thế". Bạn có thể nói rằng điều này quả thật điên rồ. Nhiều việc có thể xảy ra – có thể không xảy ra trong buổi họp mà là trong tuần lễ tiếp theo – và chúng chắc chắn sẽ không có ích cho nhóm hoặc cho cá nhân tôi. Nhưng đó không phải là chuyện đúng đắn cần làm sao? Nếu bạn dành cả đời để tính toán xem điều gì là an toàn nhất thì liệu đó có phải là một cuộc sống tốt không?

Cuộc nói chuyện có thể chuyển sang một số hướng khác nhau ngay sau

những lời phê bình của tôi. Nhưng những gì thật sự diễn ra là: Những người khác bắt đầu kể những câu chuyện tương tự! Nó không diễn ra nhanh chóng, nhưng nếu có một người đã đánh liều thì sẽ tới lượt người khác. Ai đó đã thừa nhận: "Tôi cũng có hai người không muốn sát nhập". Người khác nói: "Tôi có những người muốn mọi chuyện làm theo cách của họ. Họ muốn tầm nhìn mới hợp nhất chính là tầm nhìn cũ của đơn vị họ". Và đại khái vậy. Không phải mọi người đều nói thẳng ý kiến mình, nhưng như thế vẫn đủ gây kinh ngạc.

Với cuộc họp đó, chúng tôi đã tạo ra một bước nhỏ đầu tiên đúng hướng.

Một trong những việc sau đó chúng tôi đã làm để tìm hiểu lẫn nhau trên cơ sở cá nhân là tổ chức những chuyến cắm trại đều đặn, chuyện đó làm mọi người trong nhóm trở nên thích thú. Về đêm, chúng tôi ngồi quanh lửa trại kể những câu chuyện chiến tranh. Vài người trong số những đồng sự mới của tôi có thể làm điều này dễ dàng hơn những người khác, nhưng dù sao chúng tôi cũng đã làm như vậy. Sau vài chuyến đi, chúng tôi thật sự đã thảo luận về những chiến lược quân sự khác nhau đã được áp dụng trong chiến tranh. Chúng tôi cũng chen vào những nhóm nhỏ hơn, chỉ là tham gia vào để trò chuyện và tìm hiểu nhau sâu hơn. Sự cố "khoảnh khắc của sự thật" xảy ra với chúng tôi khi chiếc thuyền bị lật úp ngoài khơi, ném tôi và Solly Mollo xuống biển. Solly là một chỉ huy cao cấp của đội quân giải phóng Ngọn giáo Quốc gia. Hai chúng tôi trôi bềnh bồng trong chiếc áo cứu sinh được một lúc thì ông ấy nhìn tôi và nói: "Tôi không biết bơi". Tôi nhìn ông và đáp lại: "Không cần lo, vì tôi là tay bơi cừ, tôi có thể và sẽ giúp ông an toàn đến khi chúng ta lên tới bờ". Bạn có thể tưởng tượng ra cảnh đó không, hai người đàn ông đang bám vào nhau ngoài biển khơi? Chúng tôi bồng bềnh khoảng hơn một giờ đồng hồ thì được cứu. Để thời gian qua nhanh, chúng tôi đã kể cho nhau nghe nhiều câu chuyện. Tôi không nhớ chúng tôi đã bắt đầu thế nào, nhưng đó là những câu chuyện rất cá nhân. Chúng tôi nói về gia đình, những hy sinh họ phải chịu đựng do nghiệp lính của chúng tôi. Chúng tôi thổ lộ những cảm nghĩ riêng về các vấn đề chủng tộc đã chia cắt đất nước. Chúng tôi nói về những vấn đề đang phải đối mặt trong việc hợp nhất hai nền văn hóa rất khác nhau.

Những cuộc trao đổi thẳng thắn, những buổi nói chuyện quanh lửa trại, chuyến bềnh bồng trong nước, và nhiều điều khác nữa, cả do dự tính trước lẫn do tình cờ, đã kéo chúng tôi lại gần nhau. Và theo ý tôi, quả thật là điều kỳ diệu đã xảy ra trong một nhóm người mà trước đây từng tương tàn lẫn nhau.

Khi bạn đầu hàng và tuyên bố rằng việc liên kết nhóm là vô phương thực hiện

thì hãy nhớ đến câu chuyện trên.

Đó là một ví dụ rất điển hình về cách thức cơ bản để tạo dựng sự tín nhiệm,

bất chấp tình thế có khó khăn đến mức nào. Các bài học rút ra là:

Hãy cho mọi người thấy những gì cần làm thông qua việc làm gương trước (trong câu chuyện trên

là việc đánh liều đưa ra ý kiến trong cuộc họp thứ hai)
Hãy hành động một cách mạnh mẽ, gây ấn tượng lên cảm xúc người khác
(chẳng hạn: "Cái đó không đúng, tôi sẽ không làm đâu!")
Khi cách xử sự bắt đầu thay đổi, hãy thêm những hoạt động mới vào
những khung cảnh khác nhau (ví dụ: ngồi quanh lửa trại).

Khi một sự kiện "khoảnh khắc của sự thật" xảy ra, hãy chớp lấy nó; sau đó biến nó thành câu chuyện được kể một cách sinh động và kịch tính, sao cho nó được truyền tới càng nhiều người càng tốt (chẳng hạn: "bám chặt vào nhau trong khi đang trôi bềnh bồng trên biển")

Qua tất cả những bước đó, hãy giúp mọi người tin tưởng và cảm thấy rằng việc thay đổi là có thể thực hiện được, rằng họ có thể cùng làm việc, và rằng một tổ chức lớn hơn có thể được tạo thành. Người ta cũng đã làm được như vậy trong những tình huống ít gây ấn tượng hơn truyện "Tướng Mollo" rất nhiều. Người thủ vai chính trong "Xanh Lam / Xanh Lục" đã theo cùng một thứ tự cơ bản như các bài học trên: Hai điểm đầu tiên có thể thấy được trong buổi họp tại trường đại học, và ba điểm sau thể hiện sau phiên họp đó.

Điều then chốt là không phải hiểu "tổ chức" theo ý nghĩa quản lý. Mặc dù chúng ta thường nói: "Những người đó cần được đưa vào tổ chức", ở đây không phải là vấn đề quyền hành hay sự tuân lệnh. Cả hai đều là những mối ràng buộc không chắc chắn nếu thiếu vắng sự tín nhiệm. Và sự thiếu chắc chắn đó là bức tường cản đường mọi người bước qua một sự thay đổi lớn. Tinh thần đồng đội, và những cảm nhận về sự tín nhiệm và lòng tận tâm với người khác ẩn dưới đó, có thể bị cắt xén bởi nhiều nhân tố. Các cá nhân nào không phải là người trong đội, hoặc là những người không đáng tin cậy có thể phá hỏng một nhóm. Khó thấy hơn, nhưng quan trọng không kém, là vấn đề hình thức tổ chức của một cuộc họp nhóm như thế nào. Định kỳ như thế nào và họp trong bao lâu? Nội dung họp thường là gì? Ai chủ trì các phiên họp? Việc gì được thực hiện bên ngoài những cuộc họp chính thức? Những thành viên không nằm trong nhóm có được hoan nghênh không? Nếu có thì là ai và khi nào? Nếu tổ chức họp không hợp lý thì tâm trạng thất vọng sẽ nổi lên, sự tín nhiệm bị sụp đổ, và bạn sẽ có một đội ngũ dẫn đường chỉ mang hư danh. Nếu họp tốt thì nhóm sẽ hòa hợp thành một lực lượng đủ mạnh để tiến hành công việc. Cách tổ chức họp kém cỏi sẽ làm rối tung mọi chuyện, đặc biệt khi đó là một đội ngũ mới. Những người nhanh nhẩu luôn phạm sai lầm ở giai đoạn này. Họ tập hợp những cá nhân giỏi, và vì có sự tín nhiệm và thiện chí nào đó, người ta sẽ bàn về những vấn đề thực tế. Họ thảo luận điểm này, rồi điểm kia. Rồi điểm tiếp theo và tiếp theo. Sau đó, họ trở lại điểm đầu tiên vì nó vẫn còn quan trọng. Rồi họ tiếp tục bàn và thảo … cho đến khi cuộc họp bắt đầu dồn người ta vào tình trạng rối rắm.
Chuyện của Ross Divett

C húng tôi chọn 55 người từ nhiều vị trí để lập nhóm dẫn dắt sự thay đổi tại chi nhánh của mình. Cuộc họp đầu tiên của nhóm được tổ chức tại một trong những khách sạn đẹp nhất thuộc khu thương mại Sydney. Họ đến từ những văn phòng xa xôi vào chiều tối thứ Năm và đã có dịp tìm hiểu lẫn nhau, trao đổi ý kiến tại quầy rượu của khách sạn. Rồi vào ngày thứ Sáu, mọi người gặp nhau trong phòng hội nghị của khách sạn trong buổi thảo luận chính thức về vai trò của mỗi cá nhân trong việc dẫn dắt công cuộc thay đổi này. Cuộc họp thứ hai theo một khuôn thức tương tự, nhưng được tổ chức ở Melbourne. Buổi họp đầu tiên rất sôi động, người ta thích thú cái sự thật rằng mình được chọn là một trong những cá nhân chủ chốt dẫn dắt sự thay đổi. Chúng tôi thảo luận về đường lối của tổ chức và những ý tưởng sáng tạo có thể giúp công ty định hướng đến khách hàng nhiều hơn. Nhưng trong cuộc họp thứ hai và suốt cuộc họp thứ ba, các cuộc thảo luận bắt đầu chệch choạc. Chúng tôi đi theo đường này, sau đó lại rẽ qua đường kia. Ai đó đã nói: "Tôi có một ý kiến rất hay về cách làm cho những văn phòng của công ty trở nên thân thiện với khách hàng hơn: Chúng ta hãy yêu cầu những nhân viên dịch vụ mang bảng tên để cho khách hàng có thể

biết ngay tên của người đang tiếp xúc với mình". Người khác lại cho rằng: "Phải, chúng ta cần sắp xếp lại các văn phòng sao cho trông bớt trang nghiêm đi. Hãy thiết kế những khu ngồi nghỉ cho khách hàng để họ đọc những tài liệu về các dịch vụ của chúng ta, và cung cấp cho mỗi nhân viên dịch vụ bàn làm việc riêng". Rồi ai đó khác thêm vào: "Tôi không nghĩ rằng việc yêu cầu các nhân viên dịch vụ chúng ta mang thẻ ghi tên, hoặc bố trí lại các văn phòng sẽ thực sự thay đổi được cung cách làm việc. Thay vào đó, điều đầu tiên chúng ta cần làm là ném đống chính sách nhân sự dày 900 trang kia đi". Lời yêu cầu đó bị bác bỏ: "Không, không. Để thực sự làm cho nhân viên thay đổi cách nhìn, chúng ta cần nghĩ ra phương pháp đánh giá hiệu quả công việc mới. Cần phải thưởng cho họ theo cách thức khác". Mọi người đều có ý kiến riêng của mình về việc công ty nên tập trung vào đâu, vì vậy chúng tôi bàn vấn đề này, rồi hướng sang vấn đề kia. Với tình hình bàn thảo lung tung như vậy, chúng tôi đã không thể đi đến bất kỳ kết quả nào, và điều đó làm mọi người chán nản. Chúng tôi đã cố yêu cầu mọi người bỏ phiếu để quyết định những việc ưu tiên trước nhất, nhưng điều đó cũng không đi tới đâu. Nhiệt tình ban đầu cho công việc nhanh chóng trôi tuột. Nói chung, cả nhóm vẫn còn loay hoay trong phong cách quản lý và kiểm soát cũ của mình. Và tất cả chúng tôi đang cố lãnh đạo và kiểm soát lẫn nhau! Vào phiên họp thứ năm, chúng tôi thử một phương thức mới. Để bắt đầu, chúng tôi lập thời biểu họp là 1,5 ngày thay vì chỉ một ngày. Khi cả nhóm đến, chúng tôi trao cho họ một bản liệt kê chi tiết những hoạt động trong hai ngày họp. Đứng đầu bản liệt kê là vấn đề: quản lý việc thực hiện công việc. Bà Tổng Giám Đốc (CEO) bắt đầu những hoạt động của ngày đầu tiên bằng cách nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cả nhóm cần thay đổi sự tập trung và cùng làm việc để đạt được sự nhất trí. Bà ta nói rằng chúng ta sẽ phải làm điều gì đó khác trước. Bà nói rằng chúng tôi đã bàn thảo nhiều ý kiến hay, nhưng bây giờ đã tới lúc bắt tay vào việc. Từ bây giờ trở đi, chúng tôi cần thảo luận chỉ một vấn đề trọng tâm duy nhất trong mỗi lần họp kéo dài 1,5 ngày. Nếu cần thiết thì sẽ nhờ người chuyên nghiệp chủ trì buổi họp để giúp chúng tôi không đi chệch đường. Phần còn lại của buổi sáng bắt đầu bằng bài phát biểu của một diễn giả được mời đến để nói về những cách khác nhau trong việc tiếp cận phương pháp quản lý việc thực hiện công việc. Điều này giúp chúng tôi nhìn thấy những gì bên ngoài thế giới nhỏ bé riêng của mình và cho chúng tôi những ý tưởng mới. Sau đó chúng tôi đánh dấu những vấn đề then chốt cần thiết cho sự thay đổi của hệ thống quản lý. Chúng tôi sử dụng buổi chiều để thảo luận những gì cần được làm tiếp theo. Chúng tôi quyết định rằng sẽ bắt đầu thăm dò ý kiến nhân viên để xác định những lĩnh vực họ muốn được cải thiện. Vào ngày thứ hai, chúng tôi vạch ra tiến độ thời gian cho công việc và phân chia một số việc cần thực hiện trong vài tuần lễ sắp tới. Nhóm cũng xác định những gì mà hầu hết mọi người đều đồng ý sẽ là chủ đề trọng tâm cho cuộc họp sắp tới, sau đó nhất trí nhờ một số thành viên trong nhóm chuẩn bị những tài liệu thảo luận và đem phân phát một tuần trước cuộc họp kế tiếp.

Chúng tôi tiếp tục sử dụng phương thức đó cho những phiên họp sau. Chúng luôn kéo dài một ngày rưỡi. Ngày thứ nhất luôn có mặt diễn giả được mời đến; ngày thứ hai bàn tới những bước cụ thể tiếp theo. Những vấn đề phức tạp được giao phó cho các nhóm nhỏ để phân tích và hoạch định. Những nhóm nhỏ này sau đó sẽ báo cáo lại tiến độ công việc trước toàn thể mọi người trong cuộc họp tiếp theo. Cả nhóm đã phải trải qua hai phiên họp để quen với phương thức mới này, nhưng không bao lâu sau, chúng tôi nhận thấy rằng bất cứ khi nào mình đi chệch khỏi khuôn thức tổ chức họp như trên thì cuộc họp sẽ mất hiệu quả ngay. Nếu bây giờ có một người ngoài cuộc tham dự họp với chúng tôi thì rất có thể họ sẽ ngạc nhiên về việc chúng tôi hầu như không bị lạc hướng, về số lượng người dự họp – mặc dù mọi người rất bận và phải di chuyển từ xa tới, và về việc có rất ít những cuộc nói chuyện ngoài lề gây bực dọc. Qua thời gian, phương pháp trên đã trở nên dễ dàng vì mọi người đã tin tưởng vào phương pháp đó và tín nhiệm lẫn nhau. Chúng tôi đã mất chín tháng

để biến chuyển một nhóm lớn và phân tán về mặt địa lý này thành một đội ngũ có hiệu quả, nhưng phần thưởng sau cùng rất đáng khích lệ. Chúng tôi đang tạo ra một tổ chức hoàn toàn mới. Những cuộc họp kém sẽ làm hỏng lòng tin cậy, nhất là với một nhóm mới. Ở trên chúng ta đã thấy một phương pháp đơn giản, thường gặp, song rất hiệu quả đối với vấn đề họp hành này. Điều then chốt là sự tập trung và kỷ luật. Hãy thảo luận một đề tài mỗi lần họp. Hãy nghiên cứu và chuẩn bị kỹ để công việc được tốt hơn. Phải bảo đảm những bước kế tiếp là rõ ràng. Hãy chọn người đáng tin cậy để giao nhiệm vụ. Trong câu chuyện trên, phương pháp này đã dẫn đến những cuộc thảo luận tốt hơn, điều đó làm giảm bớt sự chán nản, lòng tin tưởng lẫn nhau tăng lên đã có tác động tích cực đến tinh thần đồng đội.

Phương pháp đơn giản nhưng hiệu quả trên không phải được bắt đầu bằng một cuộc thảo luận và bỏ phiếu mà bằng việc thể hiện sức thuyết phục của chính phương pháp đó. Người ta ai cũng có thể nhận thấy tác dụng của nó. Những quy luật giống như vậy cũng được áp dụng trong các nhóm nhỏ hơn và ngay cả các nhóm kỳ cựu hơn. Mỗi tình huống có những nét riêng của nó nên để phù hợp thì có thể cần điều chỉnh phương pháp một chút. Nhưng điểm then chốt thì rất đơn giản: Đảm bảo mọi người hiểu rõ phương pháp và phương pháp đó không phải chỉ là một kết quả của quá khứ. Trong câu chuyện "Những cuộc họp" trên, chúng ta có một ví dụ về việc 8 bước của nguyên tắc chồng lấp lên nhau, và chuỗi hành động diễn ra không theo nhịp: bắt đầu bước 1, kết thúc bước 1, bắt đầu bước 2, kết thúc bước 2, và …. Trong khi vẫn còn đang trong giai đoạn thành lập đội tiên phong để có thể thay đổi tổ chức thì người ta cũng đã bắt đầu công việc phát triển tầm nhìn và các chiến lược. Họ không dành một năm chỉ để hội họp "xây dựng đội ngũ". Một sự gối đầu tương tự có thể thường thấy ở hai bước 1 và 2. Bạn vẫn còn đang tạo dựng tính cấp bách giữa các nhân viên nói chung, trong khi đã bắt đầu thành lập đội ngũ dẫn dắt có mức độ tự mãn tương đối thấp. Với bước 4 và 5, bạn đang truyền đạt tầm nhìn đổi mới tới nhân viên, trong khi bắt đầu luôn việc trao quyền hành động về tầm nhìn cho những cá nhân thực hiện. Với bước 5 và 6, trong khi vẫn còn đang gỡ bỏ các chướng ngại trong công việc thì bạn cũng lại sắp xếp luôn để có những thắng lợi ngắn hạn ở những bộ phận mà các chướng ngại không còn nữa. Bạn phải luôn thận trọng để không lao về phía trước một cách liều lĩnh. Cố trao quyền hành động cho những người không nhận thấy tính cấp bách cần thay đổi sẽ không thể đi đến thành công. Cố tạo ra những làn sóng thay đổi mà không có những thắng lợi ngắn hạn thì sẽ không có kết quả. Tuy nhiên, một vài sự gối đầu lên nhau giữa các giai đoạn là điều thường thấy.

Giống như Bà Tổng Giám đốc trong câu chuyện "Những cuộc họp" đã kiểm soát được các cuộc họp, người sếp đang lãnh đạo bất kỳ đơn vị nào mà cần được thay đổi – một bộ phận hay chi nhánh – phải đóng vai trò nòng cốt trong đội tiên phong. Điều này là rất cần thiết vì để có được sự tin cậy vào các nổ lực thay đổi và để tránh các rủi ro luôn rình rập khi người lãnh đạo bật đèn xanh cho sự thay đổi. Múa rìu trước mắt sếp là điều vô ích. Tuy nhiên những người được chọn quả thực có cố hoàn thành công việc? Họ cố yểm trợ cho ông sếp, chọn cho ông những bài nhắc tuồng. Họ cố lấy lòng người chủ, tạo ra đội tiên phong riêng của mình với những người bạn có cùng chủ trương, rồi sau đó xông lên phía trước để tạo ra một tầm nhìn. Nhưng những chuyện này chưa bao giờ cho kết quả tốt. Những người nhận thức rõ sự việc thường rút lui. Họ nói: "George không thể làm được điều đó. Vì vậy, tôi có thể làm được gì? Hãy thực tế đi".

Khi chúng ta làm để lấy lòng hoặc rút lui, chúng ta đã bỏ qua một điểm quan trọng. Nếu những nhân vật chính không làm đúng vai trò then chốt trong đội ngũ dẫn đường của mình thì điều đó có nghĩa là nhận thức về tính cấp bách của họ còn thấp và tính tự mãn, hoặc giận dữ, hay lo sợ của họ còn cao. Có lẽ đơn vị của chúng ta đã từng rất thành công – cho nên mọi người tự mãn. Có thể người lãnh đạo đã tự hỏi liệu ông ta có thể dẫn dắt một sự thay đổi lớn và tiếp tục tồn tại không – cho nên ông ta lo sợ. Trong những hoàn cảnh như vậy, nổ lực thay đổi cần tập trung vào vấn đề đó, và chỉ một mình vấn đề đó mà thôi. Hãy quên đi đội ngũ và tinh thần đồng đội (bước 2). Hãy quên đi tầm nhìn (bước 3). Quên

đi sự truyền đạt (bước 4) và trao quyền hành động (bước 5). Vấn đề duy nhất là tính cấp bách (bước 1). Chấm hết. Khi vấn đề được mổ xẻ theo cách này, chúng ta có thể thấy hầu như bất cứ ai cũng có thể giúp sức. Hãy ghi nhớ câu chuyện "Găng tay".

Phải, ngài Phó chủ tịch điều hành có thể giúp, nhưng người giám sát cấp 1

cũng có thể nữa. Người chuyên viên đầu ngành không có cấp dưới cũng có thể giúp. Các nhà tư vấn cũng có thể. Một sinh viên học hè cũng có thể! Điều then chốt là tập trung vào đúng vấn đề.

Đây là điểm rất quan trọng nhưng cũng là điều mà chúng ta luôn bỏ sót. Hãy chú ý!

Tóm tắt bước 2

Bước 2 giúp bạn thành lập một nhóm có năng lực – về thành viên và phương

pháp hành động – để dẫn dắt một công cuộc thay đổi đầy khó khăn. **Những điều hữu ích** Thể hiện lòng nhiệt tình và sự quyết tâm (hoặc giúp ai đó làm như vậy) để

giúp lôi kéo những người thích hợp vào nhóm. Làm gương về lòng tin cậy và tinh thần đồng đội cần thiết cho nhóm (hoặc giúp người khác làm điều đó). Xây dựng phương pháp họp nhóm để giảm thiểu tối đa sự chán nản và gia tăng sự tín nhiệm. Tập trung sức lực vào bước 1 (nâng cao tính cấp bách) nếu bạn không thể gánh vác bước 2 và nếu những người thích hợp không tham gia.

Những điều không nên

Dẫn dắt sự thay đổi với lực lượng chuyên trách yếu kém, các cá thể đơn lẻ, cơ cấu quản lý phức tạp, hoặc đội ngũ cao cấp lỏng lẻo. Không đương đầu với tình thế khi nguồn lực thúc đẩy và các trung tâm quyền lực cố thủ đang phá hoại ngầm sự thành lập nhóm. Cố phớt lờ hoặc làm việc để lấy lòng thủ trưởng đơn vị bởi vì ông ấy "không còn hy vọng".

Những câu chuyện cần nhớ

Đội Xanh lam đấu với đội Xanh lục Một nhóm mới và đa dạng Tướng Mollo và Tôi đang trôi lềnh bềnh trong nước Những cuộc họp không hiệu quả.

BƯỚC 3

ể có được một quá trình thay đổi trên quy mô lớn thành công, đội tiên phong giỏi phải trả lời được những câu hỏi quan trọng nhằm đưa ra hướng đi đúng đắn. Những đổi thay nào là cần thiết? Tầm nhìn, viễn cảnh tương lai của công ty mới là gì? Cái gì không nên thay đổi? Cách tốt nhất để biến tầm nhìn thành hiện thực là gì? Chiến lược đổi thay nào là quá rủi ro và không thể chấp nhận được? Trả lời đúng tất cả những câu hỏi trên sẽ đồng nghĩa với việc bạn đã đặt công ty lên một bệ phóng vững chắc tiến thẳng đến tương lai tốt đẹp hơn. Chuyện rất thường gặp là đội ngũ tiên phong hoặc định ra một phương hướng chỉ đạo mơ hồ hoặc bám chặt vào những tầm nhìn không hợp lý. Hậu quả có thể là tổ chức sẽ lâm vào cảnh khó khăn và nhân viên gặp trở ngại – bạn cứ thử hỏi bất kỳ ai từng bị ép buộc chấp nhận những ý tưởng dở hơi vô tích sự mà xem. Một lý do khiến những người thông minh không biết định hướng hoặc định hướng rất kém về quá trình thay đổi là vì họ đã được dạy rằng "lên biểu đồ cho tương lai" đồng nghĩa với việc lập kế hoạch và chuẩn bị ngân sách. Sự thật là, khi thực hiện một công cuộc thay đổi lớn lao thì cho dù có kế hoạch cực tốt cũng vẫn không bao giờ đủ. Nhất thiết phải có điều kiện cần khác.

Chuyện của Charles Berry

V ào năm 1994, công ty chúng tôi ở vào một tình thế cấp bách, chúng tôi phải xác định lại xem chúng tôi muốn trở thành cái gì trên thương trường. Các thay đổi về cơ cấu then chốt trong ngành

công nghiệp của chúng tôi đã diễn ra do việc gỡ bỏ các quy định: nhà nước mở cửa thị trường cho các đối thủ cạnh tranh thâm nhập và chấm dứt việc bảo hộ cho các ngành sản xuất trong nước. Sự bãi bỏ các quy định và tự do hóa thị trường Liên hiệp Anh đồng nghĩa với việc các đối thủ nước ngoài sẽ nhảy vào thị trường trong nước cũng như chúng tôi bắt đầu có cơ hội mở rộng thị trường ra bên ngoài. Mỗi người đều có ý kiến riêng của họ về những gì chúng tôi phải làm, và không phải tất cả đều nhất trí. Có người cho rằng chúng tôi nên trở thành một tập đoàn kinh doanh đa dạng, kiểu như Hanson – tập đoàn liên kết lớn nhất nước Anh. Một số khác thấy rằng chúng tôi nên trở thành một công ty xây dựng, lĩnh vực mà chúng tôi có thể sẽ là một nhà thầu mạnh, có thể thiết lập và bảo trì hệ thống phân phối nước, khí đốt và cả mạng lưới cung cấp điện. Một số người khác lại tin rằng công ty nên đi sâu vào lĩnh vực viễn thông và các dịch vụ internet. Tổng Giám đốc (CEO) công ty lúc đó đã phải đánh vật với tất cả các điều đó. Ông gửi một thông điệp cho những người đứng đầu các bộ phận yêu cầu họ cho biết quan điểm và đề xuất các giải pháp của mình liên quan đến tương lai của công ty. Đó là một kế hoạch chính thống. Các trưởng bộ phận đều nhanh chóng hưởng ứng. Tất cả các ý kiến và đề xuất của họ được tập hợp và phân tích bởi nhân viên tại văn phòng chính của công ty; và người này, tất nhiên, đã đưa ra những con số liên quan cho mỗi một đề xuất. Những gì sau đó xuất hiện trên bàn làm việc của các trưởng bộ phận là những bản báo cáo khô khan dày đặc thông tin tài chính – những bản phân tích về tỉ số nợ/vốn, giá cổ phiếu, chỉ số thành tích – toàn những thứ khiến người ta rất dễ ngủ gục! Một năm sau họ vẫn còn bàn thảo về các báo cáo, thông thường là bắt đầu thế này: "Con số 3,4 này là cái gì?". Tiếp theo đó là một cuộc tranh luận sôi nổi về con số 3,4. Chúng tôi không đạt được một sự thống nhất nào. Người ta đã không có một quan niệm đúng đắn về các giải pháp và tầm quan trọng của chúng đối với tất cả chúng tôi. Một "kế hoạch chính thống", như bạn có thể gặp trong nhiều tổ chức, được thiết kế cho quá trình thay đổi để mang lại sự phát triển lớn hơn. Thông thường, các cá nhân liên quan đều hiểu công việc của họ ở mức độ tường tận nào đó. Sẽ không quá khó khăn để đưa ra những giải pháp. Lên kế hoạch và lập ngân sách buộc bạn phải xem xét thật kỹ các chi tiết. Nó cho phép bạn nói rằng: "Sau những gì đã nghiên cứu, tôi cho rằng mục tiêu tăng trưởng thu nhập 5,3% là con số hợp lý. Để đạt được mục tiêu này, tôi đề nghị ông Fred phụ trách dự án X trong cả 3 tháng tiếp theo. Còn dự án Y là một yêu cầu hợp lý, chi phí ngắn hạn cho nó trong tài khoản sắp tới có thể đáp ứng được nhờ vào lưu lượng tiền mặt của chúng ta". Đối với những sự thay đổi trên quy mô lớn, việc ngoại suy từ bối cảnh hiện tại đã biết là điều không hề dễ dàng. Nói chung, người ta thường không hiểu tất cả các giải pháp liên quan, hoặc hiểu không rõ ràng lắm."Thay đổi tất cả quy trình kinh doanh" nghĩa là gì? Trở thành một tập đoàn "toàn cầu" để làm gì? Tạo ra "một quan điểm tiến bộ hơn" là thế nào? Chắc chắn bạn không thể lên kế hoạch cho những gì mà bạn không hiểu. Bạn cũng thường gặp phải khó khăn ngay cả trong một cuộc tranh luận tích cực về các vấn đề này. "Chúng ta cần một nền văn hóa ủng hộ cho việc chấp nhận rủi ro". "À vâng, tôi cho là vậy, nhưng chấp nhận mạo hiểm có nghĩa là sẽ có một số sai lầm và các khách hàng sẽ quay lưng lại với chúng ta để bắt tay với các đối thủ cạnh tranh". "Tôi không có ý nói về các mạo hiểm đầy rủi ro". "Mạo hiểm đầy rủi ro?!" Thông thường chúng ta hay bị ảnh hưởng bởi vẻ bề ngoài khách quan của các con số. Tuy nhiên, đối với những sự thay đổi không phải nhằm tăng quy mô phát triển, việc phân tích tài chính phải bắt đầu bằng việc chọn lựa nhiều giải pháp đặc biệt, rồi sau đó phải được dựa trên các giả định mà thường là rất khó đưa ra hoặc khó bàn thảo. *Để giải quyết vấn đề làm thế nào để xác định lại công việc kinh doanh, chúng tôi bắt đầu bằng cách chọn ra 6 hoặc 7 giải pháp cơ bản, 6 hoặc 7 tầm nhìn chủ đạo về tương lai. Một trong số đó là giữ lại công việc kinh doanh như hiện tại chúng tôi đang làm – cung cấp điện cho các khách hàng người Xcốtlen cùng với vài dịch vụ có giới hạn về viễn thông và internet. Sự lựa chọn tiếp theo là trở thành nhà cung cấp điện cho toàn thị trường Liên hiệp Anh, không chỉ giới hạn ở*

Xcốt-len. Như vậy chúng tôi có thể tạm quên đi các cơ hội phát triển hữu hạn trong hai lĩnh vực đang tham gia là viễn thông và internet. Chúng tôi sẽ cố gắng tập trung vào làm một việc cho thật tốt. Hướng đi thứ ba là sẽ chọn lọc một cách kỹ lưỡng và chỉ cung cấp điện cho một số các tổ chức lớn có yêu cầu ở Xcốt-len. Hầu hết mọi người đều có ý sẽ cân nhắc một trong ba khả năng trên bởi chúng là những giải pháp an toàn mà chúng tôi nên thực hiện. Các khả năng còn lại thì có vẻ quá tốn kém: trở thành một nhà cung cấp điện toàn cầu; một nhà cung cấp dịch vụ đa năng, cung cấp điện, khí đốt và nước cho khắp Liên hiệp Anh; trở thành một tập đoàn liên kết đa ngành; hoặc một nhà thầu thiết kế xây dựng. Khi chúng tôi bắt đầu thảo luận về các khả năng này, một hướng đi khác đã phát sinh: trở thành một nhà cung cấp dịch vụ thông tin liên lạc và Internet.

Khi xem xét tất cả các sự lựa chọn trên một lần nữa, chúng tôi quyết định sẽ chỉ mô tả các giải pháp ở một số các khía cạnh đơn giản như sau:

DOANH SỐ BÁN – doanh thu của chúng tôi trong 10 năm tới là bao nhiêu NHÂN VIÊN – chúng tôi sẽ có bao nhiêu nhân viên. KHÁCH HÀNG – chúng tôi sẽ có bao nhiêu khách hàng. LĨNH VỰC – loại sản phẩm hoặc dịch vụ chủ chốt nào chúng tôi sẽ cung cấp.

ĐỐI THỦ – ai sẽ là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi.

NIỀM TIN – chúng tôi cần có điều gì để có thể tự tin vào thành công của mình.

CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG – những hành động then chốt cần thiết để có thể thực hiện giải pháp này là gì.

Chúng tôi đã viết ra 2 hoặc 3 trang cho mỗi sự lựa chọn về tương lai này. Mọi người đều có các con số tài chính ở mỗi giải pháp nhưng đa phần chúng tôi giữ các con số chi tiết về phân tích tài chính đó riêng rẽ. Khi xem xét kỹ các lựa chọn, chúng tôi đã cố gắng phác thảo ra sáu bức tranh về tương lai và làm cho chúng thật sống động. Đó chính là ý tưởng: phác thảo những bức tranh cho tương lai. Chúng tôi lập thời gian biểu một chuỗi các cuộc họp cho 8 người của ban điều hành. Trước cuộc họp đầu tiên, chúng tôi gửi cho các thành viên những trang tóm tắt để họ có cơ hội đọc sơ qua các nội dung. Ngay khi vào họp, chúng tôi đi vào các điểm chủ chốt rất nhanh chóng mà chỉ cần sử dụng một máy chiếu. Như vậy với sự lựa chọn số 1, là một nhà cung cấp điện toàn cầu, doanh thu trong mười năm của chúng tôi sẽ là …, và cứ như thế chúng tôi đi qua hết các khía cạnh chính đơn giản như chúng tôi đã liệt kê ở trên. Sau đó mọi người sẽ tranh luận cho mỗi khả năng. Chúng tôi sẽ đặt những câu hỏi dạng như: “Công ty sẽ trở nên thế nào?”, “Sản phẩm hoặc dịch vụ nào sẽ là ưu tiên số một của chúng ta?”, “Trụ sở chính sẽ nằm ở đâu?”, “Chúng ta sẽ có các nhân viên như thế nào?”, “Các mẫu quảng cáo của công ty sẽ thế nào?”, “Khách hàng sẽ yêu cầu chúng ta điều gì?” “Sẽ phải làm gì để đáp ứng các yêu cầu này?”, “Các nhà máy và văn phòng sẽ ra sao?”, “Cái gì chúng ta sẽ thực sự làm rất tốt?”, “Chúng ta cảm thấy như thế nào về tất cả chuyện này?” Bằng cách cố gắng mường tượng tương lai, chúng tôi cảm nhận mình đã đi xa hơn các con số và các quan niệm khó hiểu. Điều đó giúp mọi người hiểu nhiều hơn về mức độ chuyển biến mà các đổi thay sẽ mang lại nếu chúng tôi quyết định làm theo một trong các giải pháp đã đề xuất.

Các cuộc họp diễn ra trong suốt 4 giờ đồng hồ. Chúng tôi thu hẹp các phương án được đề ra một cách nhanh chóng. Phương án trở thành một tập đoàn đa ngành đã bị bác bỏ; cung cấp điện chỉ cho một số các tổ chức có yêu cầu cũng bị bác bỏ. Khi xác định khả năng trở thành một công ty đa chức năng ở Liên Hiệp Anh, chúng tôi bỗng nhiên nảy sinh ý định trở thành một công ty đa chức năng trên toàn cầu. Bức tranh mà chúng tôi đã bắt đầu phác họa đôi lúc trở nên quá tầm với, do đó, tôi cho rằng – một cách rất tự nhiên – là mọi người đã phải dành thêm thời gian để tạo ra những thay thế phù hợp. Cứ sau mỗi cuộc họp, đội của tôi sẽ viết ra một bảng tóm lược các khả năng chúng tôi đã thảo luận và có kết

luận về chúng. Bảng tóm lược chỉ trong một trang, nó được gửi đến các giám đốc. Bạn có thể nghe tiếng thở phào nhẹ nhõm khi các sếp không phải nhận được bản báo cáo bằng excel hoặc e-mail với 16 phần đính kèm. Từ đó trở đi, chúng tôi chủ tâm đón bắt tất cả các ý kiến phản hồi sau các cuộc họp và tóm lược chúng chỉ trên một trang giấy. Cuối cùng các ý kiến bắt đầu có điểm chung: “Như vậy, chúng ta thích cái ý tưởng trở thành công ty đa chức năng toàn cầu. Điều gì chúng ta cần phải có để có thể tự tin vào sự thành công của mình? Chúng ta sẽ cạnh tranh như thế nào trong những khu vực địa lý khác nhau?”. Và tiến trình đó lại được lập lại một lần nữa. Lần này chúng tôi kiểm tra từng khía cạnh của vấn đề như ở trên. Chúng tôi bắt đầu tập trung vào các hành động có thể thực hiện để đạt được tầm nhìn đó trong chừng mực tình hình tài chính cho phép. Chúng tôi cũng gửi bản tóm lược đến các nhà môi giới tài chính ở ngoài công ty, và họ đã cho các ý kiến phản hồi về việc họ nghĩ thị trường sẽ phản ứng như thế nào nếu công ty thực hiện các ý tưởng như trên. Chúng tôi thảo luận về các nhận xét của họ. Mọi người bắt đầu có nhiều mường tượng hơn về tầm vóc của công ty, cách thức mà chúng tôi sẽ phát triển, nơi mà chúng tôi có thể tìm thấy các hỗ trợ về tài chính. Ông giám đốc tài chính nói: “Chúng ta cần phải tăng gấp 3 lần tầm vóc hiện tại của công ty trong vòng 5 năm nếu chúng ta dự định sẽ cung cấp cho các cổ đông một mức hoàn trả cổ tức tốt hơn so với các khoản đầu tư của họ”. Một người nào đó nói: “Chúng ta có thể tăng quy mô lên 3 lần nếu mua công ty cung cấp điện và nước ở Liên hiệp Anh và cứ tiếp tục như vậy ở mức độ toàn cầu”. Và sau đó một người khác nữa nói: “Tôi đã cảm thấy tiền bắt đầu chảy vào túi rồi đấy. Tôi có thể thấy được chúng ta sẽ thực hiện điều này như thế nào.” Có những tính toán tài chính hỗ trợ là rất cần thiết. Nhưng công việc có tầm quan trọng bậc nhất để giúp chúng tôi đạt được một sự đồng lòng về giải pháp được chọn là việc phác thảo bức tranh về tương lai. Đó là những bức tranh hoàn toàn có thể xảy ra trong tương lai.

Thấy

Một nhân viên của ban hoạch định tìm ra phương pháp mới để lập kế hoạch. Với một sự khẩn trương hợp lý, người quản lý cấp cao đang nản lòng sẵn sàng thử áp dụng cái mới. Người đề xuất sẽ làm việc với đội tiên phong để xác định những đổi thay (ví dụ trở thành một công ty năng lượng toàn cầu), sau đó tóm tắt trên một vài trang giấy một số khía cạnh quan trọng. Anh ta sẽ dùng các tài liệu này để tạo ra một cuộc tranh luận nhằm giúp những người khác “thấy” được tương lai sau khi thay đổi.

Cảm nhận

Sự nản lòng (“Chúng ta không thể có mặt ở khắp mọi nơi”), sự tức giận (“Tôi có thể thấy được xu hướng mà chúng ta cần phải đi, tại sao chúng ta lại không thực hiện nó?”), sự bồn chồn, lo lắng (“Liệu chúng ta có tái biến đổi công ty thành một mô hình nào đó mà những kỹ năng của tôi sẽ trở nên vô dụng?”), và sự bi quan (“Chúng ta sẽ dẫn công ty đến chỗ bị bán đi cho dù có muốn hay không”), tất cả đều đã giảm xuống. Một cảm giác nhẹ nhõm nổi trội lên (“Ồ, tôi hiểu những gì ông ta muốn nói. Tuy nhiên, tôi có thể đã nhìn thấy được một số thay đổi rất tốt ngay lúc này”). Sự lạc quan trỗi dậy (“Đây thật sự là một công ty hết sức thú vị!”)

Thay đổi

Họ bắt đầu có nhiều cuộc thảo luận hiệu quả hơn. Họ bắt đầu ra quyết định về một tầm nhìn khôn ngoan hơn cho tương lai.

Ở những trường hợp thay đổi quy mô lớn thành công, bạn sẽ thấy có bốn yếu tố đóng vai trò dẫn dắt hành động, đó là: ngân sách, kế hoạch, chiến lược và tầm nhìn. Bốn yếu tố này tuy không giống nhau và mỗi yếu tố cần có một quá trình hình thành khác nhau nhưng chúng lại có mối quan hệ tương quan . *Ngân sách* là phần tài chính của kế hoạch. *Kế hoạch* xác định rõ từng bước để thực thi một chiến lược. *Chiến lược* cho thấy cách thức để đạt được một tầm nhìn. Và *tầm nhìn* sẽ chỉ ra bức tranh sau cùng, nơi mà tất cả các kế hoạch và các chiến lược sẽ đưa bạn đến. Một tầm nhìn thông thường chỉ vừa khoảng 1 trang giấy và có thể được trình bày xong trong khoảng thoiời gian đi thang máy. Một

chiến lược có thể chiếm đến 10 trang và đòi hỏi phải thảo luận trong suốt cả một buổi ăn tối. Bản kế hoạch thì có thể dài khoảng 1 cuốn sổ tay và đòi hỏi phải có sự xem xét cẩn thận qua một số cuộc họp. Các dự toán ngân sách có thể lấp đầy cả một cuốn sổ to và cần nhiều cuộc họp hơn nữa. Đội tiên phong không bao giờ tự mình hoạch định hết cả 4 nội dung trên. Những người khác sẽ cùng làm giúp họ. Như trong chuyện "Phác thảo bức tranh tương lai" trên, các cá nhân khác đó không chỉ cung cấp thông tin để sử dụng trong suốt quá trình mà còn giúp tạo ra một lộ trình đúng. Lập ngân sách là một bài tập toán, cần phải nghiền ngẫm các con số. Lên kế hoạch là một tiến trình lô-gíc, một đường thẳng tuyến tính. Còn xây dựng chiến lược thì đòi hỏi phải biết tổng hợp tốt hàng loạt các thông tin về khách hàng và các đối thủ cạnh tranh, cùng với việc am hiểu nhiều khái niệm. Trong khi đó, việc xây dựng tầm nhìn lại sử dụng trí não theo cách rất khác với công việc lập ngân sách. Như tên gọi của mình, nó liên quan đến việc cố gắng nhìn thấy một tương lai có thể xảy ra. Tạo nên một tầm nhìn chắc chắn cần phải có cả sự sáng tạo và cảm xúc (như "Bạn *cảm thấy* thế nào về khả năng này?"). Khi bạn sử dụng "kế hoạch chính thống" (như tôi đã đề cập ở phần đầu bài viết) để tạo ra tầm nhìn thì sự nản lòng và các sai lầm sẽ khó có thể tránh khỏi. Với các thay đổi mang tính phát triển, tầm nhìn và chiến lược thường rất rõ ràng đến mức bạn chẳng hề nghĩ về chúng. Tất cả công việc phải làm là xây dựng các kế hoạch và ngân sách. Với các thay đổi ở quy mô lớn, xây dựng tầm nhìn và chiến lược là một phần hết sức khó khăn vì chúng yêu cầu bạn phải dấn thân vào những lĩnh vực xa lạ. Nếu không biết sắp xếp đúng đắn, bạn sẽ chuốc lấy thất bại ngay. Nếu chuẩn bị ngân sách tồi, bạn có thể cạn kiệt tiền bạc. Nếu không có một kế hoạch đáng tin cậy, bạn có thể tiêu phí hết thời gian. Nếu không có một chiến lược tốt, bạn có thể thấy mình đang đi vào ngõ cụt. Nếu không có tầm nhìn đúng đắn, có thể bạn sẽ đi lạc đường mà chẳng bao giờ nhận ra mình đang như vậy. Sẽ rất khó khăn trong việc phối hợp nhiều người nếu bạn không liên tục đóng vai trò dẫn dắt. Bạn sẽ không bao giờ có được động lực cần thiết để hoàn tất những công việc khó khăn. Một kế hoạch mang tính chiến lược có thể thúc đẩy được một số người, trong khi một tầm nhìn đúng đắn có thể tác động mạnh lên cảm xúc và tạo động lực cho bất kỳ người nào. Việc phối hợp có hiệu quả chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi vấn đề "tốc độ". Trong một môi trường biến động chậm, một đội ngũ có thể bước đi chậm rãi với đôi mắt bị bịt kín mà hoàn toàn không vấp vào nhau nhờ được hướng dẫn bằng các mệnh lệnh chuẩn. Mọi người có thể di chuyển với các bước chân theo thứ tự trái – phải – trái với một nhịp điệu đã biết trước. Nếu người dẫn đầu chạm vào bức tường, ông ta sẽ nói "Dừng lại" (có thể là sau từ "Á!"). Sau đó, ông ta sẽ cân nhắc tình hình và chọn hướng đi mới. Hướng mới này sẽ được truyền đi: "Tất cả quay sang trái 90 độ, bước 2 bước, sau đó ngừng lại. Tôi sẽ kiểm tra xem cái thanh chắn vẫn còn ở bên phải của tôi không. Sau đó chúng ta …". Bây giờ thử tưởng tượng trong một tình huống mà ở đó những người thắng cuộc phải vừa chạy vừa né tránh các bức tường và họ phải làm điều đó thật nhanh. Nếu không có một tầm nhìn chung, không có sự phối hợp nhất quán của mọi người, thì việc lao vào các vật cản và bước đạp lên nhau là không thể tránh khỏi. Vấn đề tạo ra một hướng đi đúng hay sai trong những sự thay đổi ở quy mô lớn thật ra có liên quan đến yếu tố lịch sử. Môn kế toán luôn được dạy cho các nhà quản lý suốt nhiều thập kỷ qua. Việc lập kế hoạch trở thành một công cụ có hệ thống hơn vào những năm giữa thế kỷ 20. Xây dựng chiến lược không phải là từ thường được nhắc đến trong các bài giảng ở các trường dạy kinh doanh cho đến cuối thập niên 1970. Nhưng cho đến bây giờ, tầm nhìn vẫn còn là một nội dung chưa được xem xét nghiêm túc trong phần lớn các khóa huấn luyện về quản lý. Có đáng để bạn ngạc nhiên không? Ngày nay, không có vấn đề tầm nhìn nào quan trọng hơn vấn đề quyết định
hướng tới tính hiệu quả hay là sự cải tiến và dịch vụ khách hàng.

Với những áp lực ở khắp mọi nơi đối với một doanh nghiệp, chi phí luôn là một vấn đề trọng đại. Nhiều sự thay đổi có trung tâm là viễn cảnh thắt lưng buộc bụng. Nếu công ty bạn đang ở tình trạng nguy ngập, một chi phí "cấp cứu" sẽ phải được đặt ra để cứu vãn. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp,

dù các công ty không phải đang phung phí nhưng tầm nhìn vẫn đặt trọng tâm vào việc cắt giảm chi phí càng nhiều càng tốt. Dù quan điểm về tương lai này là hợp lý – tất nhiên đôi khi là không – thì tầm nhìn này vẫn có thể có tác động rất tệ hại, bởi vì phần lớn mọi người đều gặp khó khăn trong việc cắt giảm chi phí. Sự sợ hãi, giận dữ, chỉ trích ác ý gia tăng và quá trình thay đổi sẽ diễn ra rất chậm chạp hoặc bị chống đối. Có một cách giải quyết tình trạng này mà không phải bỏ qua vấn đề chi phí. Đó là tạo ra một tầm nhìn định hướng vào dịch vụ, một tầm nhìn mà khó có thể thành công nếu không có những hành động cắt giảm đáng kể các chi phí không cần thiết.

Chuyện của Ron Bingham

M ột tầm nhìn tập trung vào việc cắt giảm chi phí, hợp lý hóa tổ chức hoặc tăng hiệu suất sẽ không thể thành công được ở tổ chức này. Hầu hết mọi người đều nghĩ họ đang làm việc ở đây là vì lợi ích của toàn bộ cộng đồng, của công chúng và cho những điều tốt đẹp chung lớn lao. Họ nói: "Chúng tôi không phải ở đây để tìm kiếm lợi nhuận mà là cung cấp các dịch vụ hữu ích cho cộng đồng". Đa số mọi người đều tin chắc như vậy. Dĩ nhiên là họ không ở đây để kiếm thật nhiều tiền cho bản thân. Đó không phải là bản chất của một cơ quan chính quyền, tất cả chúng ta đều biết như thế. Nhưng vấn đề là ở chỗ Ngài Thống đốc bang nhận ra chính quyền đang ngày càng lãng phí tiền bạc. Ông cho rằng các dịch vụ công đang được tài trợ một cách không hiệu quả. Đối với ông, điểm mấu chốt là tiết kiệm để chính phủ có nhiều tiền hơn đầu tư vào các lĩnh vực quan trọng, như giáo dục chẳng hạn. Và ông cho rằng tầm nhìn cần phải tập trung vào là tiết kiệm tiền bạc. Khi bắt tay vào thực hiện, tôi cũng có một ý tưởng tương tự như vậy. Thế là chúng tôi có 2 con tàu trên cùng một đường ray đang tiến về nhau. Một là vấn đề hiệu quả; và hai là hiệu quả không phải là sứ mệnh chúng tôi đảm nhận. Sau rất nhiều suy nghĩ và thảo luận, cuối cùng tôi nhận ra rằng chúng tôi nên có một tầm nhìn hướng về các dịch vụ khách hàng. Tất nhiên không phải là bỏ rơi vấn đề hiệu quả mà chỉ nghĩ về nó theo một cách khác, chú ý đến nó theo một cách tiếp cận mới. Các nhân viên sẽ chú tâm vào việc cung cấp các dịch vụ cần thiết. Phần lớn họ thật sự mong muốn các dịch vụ được tốt hơn. Họ không ngốc nghếch. Họ có thể nhìn thấy công chúng không hề vây quanh họ và nói: "Ồ, chính phủ thật tuyệt vời. Tốt hơn cả Federal Express và Wal-Mart, vì những công ty đó cũng sử dụng các dịch vụ này". Gia tăng đầu tư không phải lúc nào cũng khả thi, bạn không thể có được một dịch vụ tốt hơn chỉ với nhiều tiền hơn. Như vậy tầm nhìn tối ưu là gì? Gạt bỏ các chướng ngại để có các dịch vụ tốt hơn. Và gạt bỏ chướng ngại trong bộ máy quan liêu chắc chắn sẽ dẫn đến việc tranh luận về sự lãng phí tiền của. Đó là sự lô-gíc. Do vậy, chúng tôi chọn một tầm nhìn về dịch vụ. Khi chúng tôi truyền đạt cho mọi người một cách thật rõ ràng về điều đó, tất cả hầu như nhận ra rằng họ đang giúp đỡ những người khác bằng chính cách mà họ muốn. Họ có thể cảm nhận sự biết ơn của mỗi công dân tiểu bang về các việc làm tốt của họ. Tôi nghĩ rằng phần lớn các nhân viên đều cố gắng cải thiện để có thể phục vụ tốt hơn cho cộng đồng. Còn những người hay nhạo báng sẽ phải đứng sang một bên. Sự hưởng ứng là không thể tin được. Chúng tôi đột nhiên có rất nhiều người ở khắp nơi trong tổ chức xem xét những gì đang làm và suy nghĩ về cách làm thế nào để có thể cung cấp các dịch vụ tốt hơn. Tôi nhớ chúng tôi đã có một cuộc họp với sự tham dự của Thống đốc và các quan chức của ông, khi đó các nhân viên đã trình bày tầm nhìn của họ về những phương cách hoạt động trong tương lai. Việc giới thiệu về các dịch vụ xã hội đã gây ra mối quan tâm đặc biệt ở mọi người. Một người phụ nữ đứng lên và nói: "Tầm nhìn của chúng tôi là một tương lai nơi chúng tôi có thể phục vụ bạn và cả gia đình bạn một cách hoàn toàn. Chúng tôi sẽ quan tâm đến việc cung cấp thực phẩm cho các bạn, chúng tôi sẽ chú ý đến nhu cầu về giáo dục −đào tạo của các bạn. Chúng tôi sẽ giúp bạn có được một gia đình mạnh khỏe và tràn đầy sức sống. Bạn sẽ cảm thấy đang được chăm sóc và quan tâm một cách chu đáo". Những xúc cảm hết sức mạnh mẽ mà cô ta gây ra ở mọi người là không thể tin được. Cô ấy đã làm cho tất

cả tin tưởng vào tầm nhìn của mình. Cô ấy cũng tin rằng tất cả mọi người rồi đây sẽ giúp đỡ lẫn nhau. Các dịch vụ xã hội hiện tại với hàng chục biểu mẫu mà người ta phải điền vào trước khi được phục vụ sẽ không thể tồn tại. Tất cả những điều đó phải ra đi cùng với một số các công việc kèm theo. Nhưng chắc chắn rằng điều này không thể so sánh được với việc mang lại thật nhiều các dịch vụ hữu ích hơn cho cộng đồng và giúp đỡ những người không thể tự giúp chính họ. Một nhóm người từ phòng thuế đã trình bày về một tương lai mà bấy giờ, người ta có thể gọi điện đến hỏi về một khoản hoàn thuế mà không cần phải chờ đợi hàng giờ liền trên điện thoại. Không những được phục vụ tốt hơn mà người ta còn có thể lấy các thông tin mà họ yêu cầu một cách nhanh chóng. Đó là tương lai của dịch vụ thuế. Bạn có thể hình dung được không? Tất nhiên, để làm được như vậy đòi hỏi phải trang bị thêm rất nhiều các phương tiện kỹ thuật hiện đại – mà đương nhiên có thể sẽ rất đắt đỏ – nhưng bù lại, nó sẽ thay đổi các công việc hiện tại. Một số nhân viên sẽ phải chuyển đi ra khỏi tổ chức hoặc là chuyển sang các phòng ban khác. Nhưng hệ thống mới này nếu làm tốt lại có nhiều hiệu quả hơn và qua thời gian, nó sẽ tiết kiệm được nhiều tiền bạc. Tất cả những điều trên tạo ra một vài ý kiến phản đối. Mọi người đã được yêu cầu tận tâm với việc cải tiến dịch vụ nên phần lớn sẵn sàng chấp nhận những điều đó, nhưng tất nhiên, không phải ai cũng cảm thấy như vậy. Dù sao thì cũng đã có đủ số người đồng ý.

Kết quả là sau một vài năm thực hiện, chúng tôi đã tiết kiệm được một khoản tiền còn nhiều hơn cả mong ước của ngài Thống đốc. Thành công đó như chắp thêm cánh cho ông ta. Và nó cũng chắp cánh cho cả tôi. Và chúng tôi đã có những gì chúng tôi cần – chất lượng dịch vụ tốt hơn. Một tầm nhìn đúng đã làm cho mọi sự trên đời thay đổi hoàn toàn. Ngày nay, bạn thường hay gặp cùng một rắc rối giống nhau ở nhiều nơi. Chi phí luôn gia tăng trong khi người lao động vẫn không thể hiểu đúng về tầm nhìn "hiệu quả". Trong một số trường hợp, sự rắc rối còn phức tạp hơn cả câu chuyện trên. Các nhân viên tin rằng càng đầu tư nhiều tiền càng tốt. Người quản lý thì ngần ngại trong việc đầu tư các kỹ thuật thông tin hiện đại. Các ông chủ thì nghĩ rằng dịch vụ khách hàng của mình đã tốt rồi. Một số trường hợp khác thì tầm nhìn và các chiến lược hỗ trợ là hoàn toàn sai lầm. Tầm nhìn quá hạn hẹp – không thể bao quát toàn bộ doanh nghiệp hoặc xem xét đến tất cả các mối liên hệ. Nó chỉ giống như đang lập một bản ngân sách thông thường. Do vậy, sự lo lắng và tức giận gia tăng. Và tất nhiên, một tầm nhìn gây ra giận dữ hay lo lắng cho những người thực hiện nó thì sẽ không bao giờ đi đến đích cả. Câu chuyện "Chi phí và Dịch vụ" có thể sử dụng trong nhiều đơn vị. Những kẻ hay nhạo báng người khác đã sai lầm: phần lớn chúng ta đều có những cảm xúc rất lớn từ việc giúp đỡ người khác. Do đó, bạn hãy định hướng cho tầm nhìn dịch vụ của mình, tạo ra những điều gì đó mà mọi người có thể nhận biết được. Hãy giải tán ban chiến lược kém hiệu quả kia đi. Khi người ta đi theo các mục đích và phương pháp như trên thì sự lãng phí sẽ biến mất và bạn sẽ có được một dịch vụ tốt hơn. Ý tưởng này cũng có thể áp dụng được trong những ngành chế tạo, các ngành công nghệ cao, các dịch vụ tài chính ngân hàng – và hầu như là ở mọi nơi.

Trong một thế giới đang phát triển chóng mặt như hiện nay, tầm nhìn thay đổi

đang trở nên ngày một táo bạo hơn. Nhiều cấp quản lý tin rằng tầm nhìn của họ bây giờ là phải trở thành một nhà sản xuất hàng đầu, một công ty đi tiên phong vào những thị trường mới hoặc là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm. Các tầm nhìn táo bạo đòi hỏi phải có những chiến lược liều lĩnh, và đó chính là điểm dễ dẫn đến thất bại. Chắc chắn sẽ rất tuyệt vời khi trở thành nhà sản xuất tốt nhất, là người dẫn đầu hoặc là một công ty có sức cạnh tranh lớn. Nhưng phải làm thế nào? Những người có ít kinh nghiệm hoặc non kém trong việc thiết lập và phát triển các chiến lược táo bạo thường hay bị lạc lối. Họ không thể xác định được phải làm cái gì bởi vì điều đó hoàn toàn khác biệt với những gì họ đã từng trải qua trước đây. Thỉnh thoảng, họ quay lưng lại với những chuyện thực tế hiển nhiên vì cảm thấy không được an toàn. Hoặc họ thuyết phục bản thân rằng những thay đổi nho nhỏ trong các phương

cách hoạt động ở hiện tại rốt cuộc cũng sẽ giúp họ đạt được tầm nhìn. Hoặc bởi vì họ không có ý tưởng về một khả năng chiến lược nào, họ kết luận rằng tầm nhìn đó thật lố bịch, ngay cả khi không phải như vậy.

Chuyện của Debbie Collard

C-17 là một chiếc máy bay khổng lồ. Đuôi của nó cao bằng một toà nhà bốn tầng. Thật khó tin khi nhìn nó đang được hoàn thiện .

Sản xuất máy bay là một ví dụ điển hình cho sự lắp ráp ở một chuỗi các địa điểm trong nhà máy sản xuất, những địa điểm mà ta gọi là "vị trí". Bạn bắt đầu từ một vị trí và khi các công việc ở vị trí đó kết thúc, bạn di chuyển chiếc phi cơ đến vị trí thứ hai, sau đó là vị trí thứ ba… cho đến khi hoàn thành. Trong trường hợp của chiếc C-17, khoang chính của nó có thể được lắp ráp ở vị trí A, phần đuôi được ráp ở vị trí B, đôi cánh được ráp ở vị trí C, phần điện cho buồng lái được lắp đặt ở vị trí D, và cứ như vậy. Để làm được như thế, bạn cần phải có một khoảng trống đủ lớn để chứa 2 hoặc 3 chiếc máy bay cỡ Boeing 747 cùng với các thiết bị của nó. Đây là một công trường khổng lồ. Một ngàn năm trăm nhân viên sẽ ở trong khu nhà khổng lồ đó. Họ sẽ phải làm việc với hàng trăm, hàng ngàn các loại linh kiện, bộ phận. Đó là một tiến trình sản xuất không thể tin được, nó đòi hỏi một thời gian biểu và sự điều phối phức tạp. Thời gian để chiếc máy bay di chuyển qua các vị trí khác nhau đã được lên lịch trước. Nếu một công việc chưa hoàn tất ở một vị trí, hoặc nếu các linh kiện cần thiết không được đưa đến kịp thời thì chiếc máy bay vẫn được đưa đến vị trí mới và công việc chưa hoàn tất này sẽ được làm sau cùng. Như bạn có thể tưởng tượng, một khi chiếc máy bay được hoàn tất ở cuối dây chuyền, rồi sau đó lại phải bổ sung những bộ phận và lắp ráp lại thì sẽ dẫn đến những vấn đề về chất lượng và sự chậm trễ như thế nào. Nhưng đây là cách mà cả một nền công nghiệp đã làm. Không ai thắc mắc gì cả. Tôi cứ nghĩ điều này giống như một học sinh lớp ba phải đến trường từ 8 giờ sáng cho đến 3 giờ chiều và ngồi học trong phòng với các giáo viên. Tất nhiên bạn cũng sẽ nghĩ như vậy. Ngay khi Koz đến, ông ta đã đặt ra sự ưu tiên cho chương trình C-17 là sẽ theo thứ tự từ chất lượng đến thời gian và cuối cùng là chi phí. Ông thật sự tháo gỡ rào cản, cố gắng sắp đặt một tầm nhìn rõ ràng cho việc thực hiện những cải tiến đáng kể. Tôi dám cược rằng ông ta đã nói với mọi người về điều này và nhận được rất nhiều cái gật đầu: "Vâng, thưa sếp". Và tôi cũng dám cược rằng phần lớn mọi người đều muốn đạt được tầm nhìn này và đã cố sức làm việc nhiều hơn một chút. Nhưng vẫn còn nhiều người chấp nhận hệ thống sản xuất hiện tại như là một phương cách duy nhất để làm việc, và với tư tưởng này, họ chấp nhận những rắc rối như là một điều không thể tránh khỏi. Quan điểm của họ là "À, thật là tuyệt nếu chúng ta không bao giờ bị thiếu linh kiện, nhưng điều đó hoàn toàn là không thể trong ngành công nghiệp này". Do vậy, dù đang bắt đầu có những điều chỉnh nho nhỏ nhưng cả chiến lược sản xuất nói chung vẫn không thể tiếp cận được tầm nhìn mà Koz đã đưa ra. Rồi một ngày nọ, ông đứng lên trong một cuộc họp của các nhà quản lý và tuyên bố: "Chúng ta sẽ không di chuyển bất kỳ một chiếc phi cơ nào cho đến khi nó hoàn tất ở mỗi vị trí. Chất lượng phải đặt lên hàng đầu, vì vậy đó là những gì chúng ta phải tập trung vào. Cho đến khi chiếc phi cơ đã được hoàn tất ở mỗi bộ phận và hoàn tất đúng, sẽ không có sự di chuyển nào. Chấm hết."

Mọi người nghĩ ông ta thật bốc đồng. Chưa ai từng làm như vậy trước đây. Tôi nghĩ một số người cho rằng ông điên. Họ tin rằng chúng tôi sẽ không bao giờ có khả năng giao hàng đúng hạn nếu nhà máy thực hiện theo cách này. Không bao giờ. Ai cũng biết điều đó sẽ không thực hiện được. Luôn có một cái gì đó làm cho công việc phải ngừng lại. Bạn đã có các nhân viên ăn không ngồi rồi và được công ty trả cả một núi tiền. Hãy hy vọng luôn rằng ô tô sẽ được sản xuất bởi các cô thư ký ở tầng thứ 59 của toà nhà Sears ở Chicago đi. Chúng tôi đã từng nghe những buổi thuyết trình về chất lượng trước đó, nhưng ở đây lại có một gã đang nói với chúng tôi rằng không có cái gì được di chuyển đến bất kỳ đâu trừ khi nó được hoàn tất ở một vị trí một cách đúng nghĩa. Koz

cho thấy ông có một niềm tin chắc chắn rằng cái ý tưởng cấp tiến này là đúng đắn. Và nếu lời nói của ông ta không lôi kéo được chúng tôi thì cả ngày chúng tôi phải nhìn cái phi cơ nằm ỳ một chỗ cho đến khi nó được hoàn tất ở một vị trí. Cả ngày dài, chắc chắn là như vậy, không được di chuyển. Tuyệt nhiên không. Chỉ ngồi ở đó nhìn. Sau khi Koz ra tuyên cáo, công việc bắt đầu thay đổi nhanh hơn. Sự kiện công việc không theo đúng vị trí sẽ không được tha thứ có nghĩa là đột nhiên việc các linh kiện được đưa đến đúng lúc lại trở nên mang tính quyết định. Những gã thuộc bộ phận mua hàng bắt đầu có những động cơ làm việc mà tôi chưa từng thấy trước kia. Họ bắt đầu mang đến hàng lố các chiến lược để thay đổi hoạt động của họ. Và – thật khó tin vì điều này không thể thực hiện được trước đây – họ bắt đầu gặt hái thành công trong việc làm cho các nhà cung cấp hoạt động theo những phương thức mới. Do vậy, chúng tôi đã nhận được những linh kiện đúng vào thời gian cần thiết! Nói chung, người ta chỉ không muốn mình là nguyên nhân giữ chiếc máy bay ở một vị trí nào đó lâu hơn dự kiến. Họ không muốn bị mất mặt, họ không muốn làm tổn hại đến công ty, họ không muốn làm tổn hại đến sự nghiệp của họ, và không muốn làm Koz thất vọng. Vì vậy, họ phá vỡ các rào cản. Khi thực tế bắt đầu càng lúc càng chứng tỏ rằng cái ý tưởng quái gở trên có thể thực sự có tác động tốt, nhiều người đã tham gia vào chương trình hơn. Nhiều người bắt đầu tìm ra các cách thức để đột phá. Khi họ không thể tự giải quyết một mình, họ có thể đem các ý tưởng cụ thể đến với Koz, đôi khi là những ý tưởng rất khôn ngoan, hết sức cần thiết cho việc giải quyết các vướng mắc. Koz sau đó đã làm việc tiếp với họ để xóa bỏ các trở ngại. Nếu cần thiết phải nói chuyện với giám đốc của các công ty phụ tùng thì Koz sẽ làm. Việc giữ chiếc máy bay ở đúng vị trí đã loại bỏ được tất cả các thói quen xấu. Chúng tôi không còn nói: “Tất nhiên có một vài phần trăm các linh kiện không đến đúng lúc. Đời là như vậy mà”. Không, đó không phải là cuộc đời. Đó chỉ là cuộc đời theo cách chúng ta đã chấp nhận. Nói tóm lại, chúng tôi đã thay đổi quan điểm; và kết quả là, chất lượng đã gia tăng và cả chiếc phi cơ của chúng tôi không chỉ được xuất xưởng đúng thời hạn mà thậm chí còn trước thời hạn. Mãi đến tận hôm nay người ta vẫn còn kể câu chuyện này, từ các nhân viên cấp thấp cho đến các vị điều hành: “Ông ta bảo phi cơ sẽ không được di chuyển. Chấm hết.” Nếu Koz không có đủ sự kính trọng và tín nhiệm từ các nhân viên của mình, nếu các nhân viên không cảm nhận được tính cấp bách thay đổi hoặc nếu họ nghĩ tầm nhìn mới là chuyện vớ vẩn thì phương pháp mới trên đã không thể thành công. Nền móng sẽ không thể có được, và mọi người có thể nghĩ ra nhiều cách khôn khéo để phá hoại người đề xuất. Nhưng với những bước đi ban đầu trong quá trình thay đổi được thực hiện tốt, và với các hành động có lẽ đã làm gia tăng cảm giác cấp thiết, một chiến lược mạnh dạn đã biến tầm nhìn táo bạo trở thành sự thật. Thử tưởng tượng điều gì có thể xảy ra trong những trường hợp như sau – những trường hợp rất thường xảy ra. Viễn cảnh 1: Koz không thử làm cái gì đó quá táo bạo. Ông ta có thể tiếp tục nói và chỉ nói. Các cấp dưới của ông ta có thể tiếp tục nói: “Vâng, thưa sếp”. Không có một chiến lược mạnh mẽ nào được thực hiện. Tầm nhìn không thể đạt được. Viễn cảnh 2: nếu Koz bắt đầu to tiếng và gây nhiều áp lực hơn, sự vỡ mộng, giận dữ và sợ hãi sẽ xâm chiếm. Ông ấy có thể yêu cầu thuộc cấp gửi cho mình những kế hoạch chiến lược mới. Còn mọi người thì dễ dàng hình thành một nhóm thông đồng nhau. Những kế hoạch “hợp lý” có thể sẽ được đệ trình với các ý tưởng cũ rích. Cuối cùng thì Koz chắc sẽ ngưng gây áp lực lên họ, hoặc vì ông tin rằng họ đúng, hoặc vì hoàn toàn thất vọng. Viễn cảnh 3: khi sự thất vọng và giận dữ nảy sinh trong lực lượng lao động, ngăn cản sự phát triển những chiếc lược mới, Koz có thể trở nên thất vọng và giận dữ nhiều hơn, rồi ông tạo ra một tiến trình tai hại mà có thể, bằng cách nào đó, cuối cùng sẽ làm tất cả nổ tung. Viễn cảnh 4: những người bi quan và đa nghi có thể một ngày nào đó sẽ nhanh chóng chiến thắng nhờ thuyết phục được một số người rằng Koz là một người tốt nhưng khờ khạo, hoặc chỉ là một gã tồi đang tìm kiếm cho tương lai sự nghiệp của chính ông ta. Đôi khi chúng tôi nghĩ một trong những viễn cảnh tiêu cực trên là không thể tránh khỏi. Nhưng nó

đã không trở thành hiện thực. Hãy chú ý cách mà mọi việc được thực hiện trong trường hợp trên. Chiếc máy bay không di chuyển là một hình tượng nhắc nhở rằng các hành động mới là rất cần thiết và được mong đợi, nếu không sẽ có một thảm họa với "hậu quả gì đó − nào ai biết được". Những người nhiệt tình với sự thay đổi có thể khui rượu mừng. "Bây giờ chúng ta sẽ đi tới nơi nào đó!" Những người khác nhanh chóng nhận ra rằng những lề thói xưa cũ sẽ dẫn đến thảm họa – cho nhà máy và cho cả chính họ. Do vậy, nhiều người đã bắt đầu cố gắng phát triển các chiến lược mới. Khi họ thấy những người khác thành công, niềm tin của họ sẽ gia tăng. Khi chính bản thân họ thành công, sự tin tưởng ở họ càng mạnh hơn. Một số người hiển nhiên trở nên vô cùng sợ hãi và giận dữ. Nhưng sự phối hợp giữa tinh thần lạc quan hàng ngày bền bỉ và dễ nhận biết của Koz cùng một số thắng lợi ngắn hạn đủ để thúc đẩy các nhân viên đi đến sự phấn khích và tự hào. Sự nhiệt tình, phấn khích và niềm tự hào đã tạo động lực cho các hành động tích cực hơn nữa – và thế là, "điều kỳ diệu" xảy ra. Tốc độ là một trong những vấn đề chiến lược quan trọng để bước vào tương lai. Chúng ta phải đi nhanh như thế nào? Cần một thời gian ít nhất là bao lâu trong mỗi giai đoạn của tiến trình? Chúng ta cho phép làn sóng thay đổi diễn ra trong bao lâu?

Thỉnh thoảng chúng ta không quan tâm đến những câu hỏi trên, mặc cho quá trình thay đổi diễn ra. Chúng ta ảo tưởng về những gì có thể thực hiện trong thời gian vài tháng, thông thường là vì chúng ta đã đánh giá thấp những đổi thay cần thiết. Rất nhiều khi, sau một vài khó khăn ở bước 1 & 2, chúng ta thuyết phục bản thân bằng một kế hoạch làm việc từ từ để "thực tế" hơn.Tất cả những cách tiếp cận với yếu tố thời gian như trên đều có thể gây nguy hiểm.

Thường thì vấn đề tốc độ thực sự là rất đơn giản trong thế giới ngày nay: Câu trả lời là hãy lướt đi càng nhanh càng tốt.

Chuyện của Ron Marshall

Chúng tôi có tính ù lì. Chúng tôi cần thay đổi, và áp lực lên chúng tôi đang tăng dần.

Chúng tôi có thể phân định công cuộc thay đổi này thành một quá trình có cân nhắc, không ồ ạt, và kéo dài ba hoặc bốn năm: Một thành phần duy nhất thay đổi trong năm đầu, thành phần khác trong năm thứ hai. Điều này sẽ giảm bớt lượng thay đổi quá lớn trong tổ chức. Bốn năm sẽ cho người ta nhiều thời gian hơn để thích nghi. Chúng tôi từng gặp những người thích nghi chậm chạp với sự thay đổi. Vì một quá trình bốn năm đồng nghĩa với việc ít gấp rút hơn, có thể sẽ có ít sai lầm hơn, mà sai lầm có thể trả giá đắt. Điều gì xảy ra nếu bạn tạo ra quá nhiều vấn đề ngắn hạn, và mất sự ủng hộ của những nhà tài trợ chính? Bạn đi hơi chậm lại và có thời giờ cho mọi người làm quen. Bạn cũng có thể cho họ ý thức quyền làm chủ nhiều hơn. Tôi có thể liệt kê tiếp, nhưng bạn hiểu được tình hình của chúng tôi mà – còn phải đẩy cho nhiều việc chuyển động trong suốt bốn năm. Có một nhận xét rất hay mà một nhà môi giới bất động sản đã nói với tôi cách đây vài năm, khi tôi mua tòa nhà đầu tiên ở New York. Hồi ấy tôi đã phải chạy đôn chạy đáo để vay tiền mua nhà. Đó là một khoảng thời gian dài thật sự. Sau khi hoàn tất, người môi giới nhìn tôi và nói: "Đây quả thật là nơi dàn xếp những cuộc đổi mới thích hợp, một ngôi nhà sáu mươi lăm năm tuổi. Bây giờ ông phải chắc chắn rằng ông sẽ lên một danh sách gồm tất cả những thứ mà ông muốn được sửa chữa, và hãy sửa chữa xong trong vòng sáu tháng đầu. Hãy sửa xong trong vòng sáu tháng". Tôi nói: "Bà có điên không? Ngôi nhà sáu mươi lăm năm? Tôi cháy túi mất. Vào thời gian tôi trả tiền góp, trả tiền thuế, tiền luật sư của bà, luật sư của tôi, tôi không còn lại gì hết. Ngoài ra tôi là một người có quy tắc. Suốt năm năm tới, tôi có thể làm những gì tôi muốn làm". Bà ấy nói: "Không, không nên vậy, bởi vì sau sáu tháng ông sẽ quen với căn nhà. Nó sẽ trông phù hợp hơn. Ông sẽ quen với việc bước qua cái xác chết trong phòng khách." Tôi vẫn còn nhớ cuộc nói chuyện này. Điều làm tôi rất ngạc nhiên là: bà ấy đúng. Tôi sai. Bất cứ thứ gì không được sửa chữa trong vòng sáu tháng sẽ không được sửa chữa năm năm sau, khi tôi bán nhà. Những chuyện

tương tự cũng có thể xảy ra trong các công ty. Một phương pháp chậm chạp để đạt được tầm nhìn có thể đòi hỏi một khối lượng quy định khó tưởng tượng nổi. Những gì có thể xảy ra chính là tổ chức chỉ cựa mình tiến lên một ít, rồi sau đó cảm thấy thỏa mãn và dừng lại. Vì vậy, nếu bạn không hành động nhanh, sức ì trong tổ chức sẽ đánh bại bạn. Trước dấu hiệu đầu tiên của bất kỳ thành công nào – sau khi bạn đã dập tắt những ngọn lửa có thể thiêu hủy công ty và sơn phết lại đội ngũ chỉ đạo – bạn dễ bị thuyết phục để nói rằng: "À, chúng ta đã lo được chuyện đó". Và không còn gì được cải thiện thêm. Một vấn đề khác bạn có thể vấp phải với chiến lược thay đổi chậm là vấn đề liên quan đến hiệu ứng ăn mòn – hiệu ứng hủy hoại nhỏ giọt. Có một nỗi lo ngại, một tình trạng không rõ ràng, một sự nghi ngờ cứ ngấm sâu vào bất kỳ tiến trình thay đổi nào. "Richard đã ra đi; tới phiên tôi phải không?". Và nếu điều đó xảy ra suốt bốn năm thì bạn sẽ mất ổn định và không làm được gì cả. Tôi nghĩ đây là một vấn đề rất quan trọng. Bạn có thể có tầm nhìn, nhưng điều chủ yếu là hãy suy nghĩ bạn muốn đạt được nó nhanh cỡ nào. Tôi cho rằng có những lúc mà sự chậm rãi là phương án tốt – khi áp lực lên tổ chức không nhiều, khi những chống đối nội bộ có thể đang tràn ngập, khi công ty quá lớn, khi bạn không biết làm gì đầu tiên... Nhưng đó không phải là trường hợp của chúng tôi.
Chúng tôi đã chọn cách tiến nhanh. Khi hồi tưởng lại, tôi thấy đó đã thực
sự là một lựa chọn khôn ngoan.

Tất nhiên, bạn có thể chạy quá nhanh, rồi thấy mình đang gặp rắc rối lớn, có lẽ điều đó sẽ làm tăng nỗi lo lắng và sự giận dữ tới mức độ nguy hiểm. Điều này là có thực. Nhưng chúng ta nên nhớ rằng, trong thế giới thuộc thế kỷ hai mươi mốt, nhịp độ thay đổi bên ngoài sẽ chỉ có tăng lên mà thôi. Có nghĩa là tốc độ thay đổi bên trong cũng phải tăng. Nếu bạn còn thắc mắc về điều đó thì hãy nhớ lại: "Băng ghi hình người khách hàng nổi giận" (bước 1) được thực hiện trong vài ngày, "Găng tay trên bàn phòng họp" (bước 2) trong một tháng, "Phác thảo bức tranh tương lai" (bước 2) được thực hiện trong vài tháng, cuộc họp quyết định trong "Tướng Mollo và tôi đang bềnh bồng trên mặt nước" (bước 2) thực hiện trong một giờ, phần cốt yếu của "Sẽ không di chuyển máy bay!" (bước 3) thực hiện trong vài tuần, và tầm nhìn trong "Chi phí và Dịch vụ" (bước 3) thực hiện trong một tháng. Trong tất cả những câu chuyện trên, người nào có niềm tin và sự lạc quan đều không hề nói: "Không, chúng tôi không thể thay đổi bất cứ chuyện gì nhanh hơn được bởi vì …" Trong chuyện "Xác chết trong phòng khách" như trên, quyết định chọn chiến lược tốc độ cao được thể hiện qua một câu chuyện sinh động, đáng nhớ. Câu chuyện đó có thể được Ron kể cho người của ông nghe nhiều lần. Hình ảnh sẽ trở thành một nhân tố gây ảnh hưởng đến các chiến lược bạn muốn phát triển. Có thể bạn sẽ nghĩ ảnh hưởng đó không đáng kể. Một câu chuyện thì có tác dụng gì? Kinh nghiệm từ lịch sử loài người, từ vai trò của những câu truyện ngụ ngôn, và từ ảnh hưởng của Kinh Thánh cho thấy: Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của một câu chuyện hay. Nếu đội tiên phong không có tầm nhìn cho nỗ lực thay đổi của họ, hoặc chưa có một tầm nhìn đạt yêu cầu thì hãy thử làm như sau. Làm việc với nhóm để phác thảo một "bài báo" viết cho tạp chí Fortune về những kết quả từ nỗ lực thay đổi của nhóm – dự án 5 năm cho tương lai. Trong bài báo đó, thảo luận các nội dung sau:

Tổ chức thay đổi như thế nào Khách hàng sẽ phải nhận xét điều gì về công ty Nhân viên sẽ nói gì Thể hiện các chỉ số có liên quan Trong quá trình thực hiện, cần cụ thể: những lời trích dẫn ý kiến của các cá
nhân, các con số thực tế, sự mô tả rõ ràng về một sản phẩm, hoặc dịch vụ, hay

qui trình mới. Nói chung, hãy viết như một bài báo trong Fortune thật sự. Bạn có thể tổ chức một cuộc họp để lấy các ý kiến, rồi nhờ ai đó thảo lược

chúng. Bản phác thảo sẽ được phân phát trước cuộc họp thứ hai để bổ sung thêm ý kiến, biên tập, và những việc tương tự. Bạn sẽ quyết định, tùy theo tình hình thực tế, nên có bao nhiêu phiên họp và kéo dài bao lâu.

Tóm tắt bước 3

Phải tạo dựng một tầm nhìn đúng và đề ra các chiến lược để chỉ đạo hành

động trong tất cả những giai đoạn còn lại của quá trình thay đổi. **Những điều hữu ích** Cố hình dung – theo đúng nghĩa – tương lai có thể xảy ra.

Tầm nhìn cần rõ ràng đến mức có thể được nói ra trong một phút hoặc viết gọn trên một trang giấy Tầm nhìn tạo được động lực – ví dụ như sự cam kết mang lại ích lợi cho người khác Những chiến lược mạnh mẽ để biến các tầm nhìn táo bạo thành hiện thực Chú ý các câu hỏi chiến lược về tốc độ xuất phát của sự thay đổi.

Những điều không nên

Cho rằng những kế hoạch và ngân sách đơn thuần đã đủ để dẫn dắt các hành vi khi bạn đang cố tiến vào tương lai Vận dụng tầm nhìn dựa vào phân tích tài chính một cách quá mức Có các tầm nhìn về việc cắt giảm chi phí có thể gây sốc và phát sinh lo lắng Cho người ta thấy quá nhiều lý do vì sao họ cần phải nghĩ ra những chiến lược táo bạo hơn những gì họ từng nghĩ trước đây.

Những câu chuyện cần nhớ

Phác thảo những bức tranh cho tương lai Chi phí và dịch vụ Sẽ không di chuyển máy bay! Xác chết trong phòng khách

BƯỚC 4

rong những nỗ lực thay đổi thành công, tầm nhìn và các chiến lược không bị nhốt kín trong phòng cùng với đội tiên phong dẫn đường. Hướng đi của sự thay đổi được truyền đạt rộng khắp để có được sự hiểu biết và chấp nhận ở mức độ sâu sắc nhất. Mục tiêu là: có càng nhiều người cùng hành động càng tốt, để biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Sự truyền đạt này có thể thất bại vì nhiều lý do. Hiển nhiên nhất có lẽ là do thiếu sự rõ ràng. Người ta thắc mắc: “Họ đang nói cái gì vậy?”. Thông thường, sự thiếu rõ ràng có nghĩa là bước 3 đã được thực hiện quá kém. Tầm nhìn và chiến lược mù mờ hoặc không hợp lý sẽ không thể truyền đi một thông điệp rõ ràng và lô-gíc được. Ngoài ra, bước 4 còn có những thử thách riêng của nó và chúng có thể làm hỏng công cuộc đổi thay, cho dù tầm nhìn là lý tưởng. Khi chúng ta thông tin về một sự thay đổi quy mô lớn, những phản ứng thường gặp là: “Tôi không hiểu tại sao chúng ta cần thay đổi nhiều như thế”, “Họ không biết mình đang làm cái gì đâu”, “Chúng ta sẽ không bao giờ thay đổi được chuyện này”, “Những gã này nghiêm túc hay đây chỉ là một phần của trò chơi phức tạp hơn mà tôi không hiểu?”, “Có phải họ đang cố nhét đầy hầu bao của họ bằng mồ hôi nước mắt của tôi không?” và “Lạy Chúa, điều gì sẽ xảy ra cho mình đây?”. Trong những nỗ lực thay đổi thành công, nhóm dẫn đường sẽ không cần bận tâm tranh cãi về những chuyện trên hoặc sẽ tuyên bố nó không đúng và vô lý. Họ chỉ cần tìm cách giải quyết. Điều cốt yếu nằm ở sự thấu hiểu cơ bản bên trong: Truyền đạt tốt không phải chỉ là truyền dữ liệu. Bạn cần cho người ta thấy điều gì đó tác động đến những bức xúc của họ, điều gì đó thông cảm với sự giận dữ của họ, điều gì đó thật sự đáng để suy ngẫm, và khơi dậy lòng tin của họ vào tầm nhìn. Những nhà lãnh đạo tài ba làm việc này rất hay mà hầu như không tốn công sức. Những người khác thì thường cần nghiên cứu và chuẩn bị kỹ trước khi mở miệng.

Chuyện của Mike Davies và Kevin Bygate

B a năm sau khi chúng tôi khởi xướng tất cả những thay đổi, mọi người trong công ty, từ ban quản lý cấp cao trở xuống, đã làm việc theo một cách khác hẳn. Thực hiện được điều đó mà không phá vỡ hệ thống khách hàng của chúng tôi là một bí quyết. 20 trưởng bộ phận đã truyền đạt cơ bản về mô hình tổ chức mới dựa vào nhóm làm việc, tất cả họ đều là những người đã cùng xây dựng

lên ý tưởng đó. Họ tiếp xúc với tất cả công nhân và nói chuyện với công đoàn. Để giúp 20 vị trưởng bộ phận đó, chúng tôi đã làm nhiều thứ, cả việc trình bày lẫn chuẩn bị cho nội dung Hỏi và Đáp. Chúng tôi suy nghĩ nhiều về những thay đổi có thể ảnh hưởng đến mọi người như thế nào. Trong thời gian và khả năng có hạn, những gì chúng tôi biết được rất có giới hạn, nhưng chúng tôi muốn vượt qua giới hạn đó. Chúng tôi muốn có khả năng trả lời càng rõ càng tốt trước sự đa dạng của câu hỏi "Điều đó có ý nghĩa gì với tôi?". Nếu không có nội dung Hỏi và Đáp đó, chúng tôi cảm thấy quả thật rất khó khăn để làm cho nhân viên chấp nhận hướng đi mà công ty đang tiến tới và hiểu rõ tại sao chiến lược dựa vào nhóm làm việc là thích hợp.

Trong quá trình chuẩn bị cho nội dung Hỏi và Đáp, chúng tôi áp dụng cách

thực tập nhập vai. 20 người trình bày sẽ là chính họ, và phần còn lại của ban quản lý sẽ đóng vai lực lượng lao động. Chúng tôi sẽ hỏi mọi câu hỏi hóc búa có thể nghĩ ra. Chúng tôi sẽ cố tấn công quyết liệt phần trình bày. Vì vậy, ai đó sẽ lên giọng, còn một tay vung vung đe dọa và nói: "Nếu tôi chỉ có kinh nghiệm lái xe nâng mà không có kinh nghiệm về các loại xe khác thì có nghĩa là tôi sẽ bị thôi việc phải không? Các ông sẽ sa thải tôi phải không?". Và trước khi họ có thể trả lời, người khác sẽ bồi tiếp: "Bằng cách nào chúng ta quyết định những người lãnh đạo nhóm mới là ai? Làm thế nào chúng ta biết đó là một quá trình công bằng? Chúng ta có công đoàn vì đã có một thời quá nhiều điều đã không được thực hiện đúng. Công đoàn không phải giữ vai trò quan trọng sao?". Vào lúc đầu bạn bắt đầu quay cuồng, người khác sẽ tấn công tiếp với nét nghi ngờ trên khuôn mặt: "Tôi đã nghe nói điều này không là gì ngoài sự ngụy trang của việc cắt giảm chi phí". Lần đầu tiên cố giải quyết tất cả những điều này, bạn thường kết thúc với dáng vẻ trông như một anh chàng ngốc, làm mọi người và chính bản thân bạn bị rối tung hoặc gây ra sự náo loạn trong nhân viên. Chúng tôi đã lập một tài liệu hỗ trợ "hỏi và đáp" cho những người trình bày, gồm khoảng 200 câu hỏi trong quá trình thực tập đóng vai trước đó. Mỗi câu hỏi có một câu trả lời. Chẳng hạn: "Điều gì sẽ xảy ra cho cơ cấu quản lý hiện hành, nhất là vị trí giám sát nhà máy?". Bạn có thể phải nói tới mười phút để cố gắng trả lời câu hỏi đó. Nhưng đáp án trong tài liệu chỉ mất không tới ba mươi giây. Ý tưởng càng rõ ràng, đơn giản và xác thực càng tốt. 20 "nhà truyền đạo" của chúng tôi luyện tập và luyện tập. Họ học những câu trả lời, tiến hành kiểm tra chúng và đóng nhiều vai hơn cho đến khi họ cảm thấy thoải mái với hầu như bất cứ điều gì có thể nhằm vào mình. Giải đáp suôn sẻ 200 câu hỏi nghe có vẻ quá nhiều, nhưng chúng tôi đã làm được như vậy. Chuyện này không giống việc trả lời câu hỏi số 1 về nuôi ong, sau đó câu hỏi 2 là vá săm xe, sau nữa thì chưa biết là chủ đề gì. Mọi chuyện đều có liên quan tới chúng tôi và nơi chúng tôi đang hướng đến. Trí óc bạn càng minh mẫn thì càng dễ nhớ vấn đề và câu trả lời, và cũng càng dễ dàng đối đáp trả theo cách có thể truyền đạt thật tốt, rõ ràng.

Nhiều khi đó chỉ là vấn đề học hỏi những kiến thức mà bạn chưa biết.

Trong nhiều trường hợp, vấn đề là làm thế nào trả lời một cách tối ưu nhất bằng những thông tin bạn có. Các câu hỏi có thể xuất hiện như là những lời bày tỏ, không phải câu hỏi thực sự. Chúng có thể được dẫn dắt bởi sự cảm nhận, không phải ý nghĩ. Bạn cần có phản ứng đối với các cảm nhận đó một cách thích đáng. Qua luyện tập, bạn có thể học cách làm như vậy. Nhóm chúng tôi đã làm được, đa số rất có hiệu quả, cho dù họ không phải là những chuyên gia về truyền đạt. Họ đã không bị tấn công đến nhừ đòn. Họ chiến thắng các cảm nhận, và họ đã thành công. Tự tin thường là yếu tố then chốt. Tôi nghĩ bạn có thể phát hiện trong vòng ba mươi giây liệu người đang trình bày thông tin có thật sự tự tin hay không, có thật sự hiểu những gì đang diễn ra hay không. Điều này làm cho thông điệp dễ được chấp nhận hơn. Đối với chúng tôi, điều chủ yếu là công nhân và nghiệp đoàn nhận thấy nó có thể chấp nhận được.

Tôi tin rằng những gì chúng tôi đã làm có thể áp dụng được hầu như ở mọi

nơi. Tôi nghĩ sẽ có nhiều người ủng hộ cho chuyện này.

Một số nhân viên, khi nghe rằng sẽ có một sự sát nhập, hoặc sẽ phát triển một sản phẩm mang tính cách mạng mới, hay bất cứ điều gì, cũng sẽ reo mừng: "Đã tới lúc rồi". Một số người khác sẽ cần phải giải thích thêm mới hiểu. "Tôi chắc chắn điều này rất tuyệt vời – chỉ cần giải thích tầm nhìn thêm lần nữa, tôi không chắc tôi hiểu được chiến lược thứ ba". Nhưng hầu hết nhân viên sẽ lo lắng, cho dù họ cảm nhận được tính cấp bách phải làm điều gì đó, cho dù họ có nghĩ những người dẫn dắt sự thay đổi đều làm đúng, và cho dù tầm nhìn là hợp lý. Tất cả các loại tình trạng không chắc chắn này rồi có lúc sẽ sôi lên. Người ta có một nỗi lo âm ỉ: "Điều này có làm mình thua thiệt không?". Trong câu chuyện "Hỏi & Đáp", người ta đã giải quyết thực tế này bằng cách tạo ra một vở kịch để nói ra những cảm nghĩ, xoa dịu chúng, và thậm chí gây ra những tác động hào hứng nào đó và cả những hy vọng mới cho tương lai. Vở kịch chia làm hai hồi: phần trình bày và phần hỏi - đáp. Người ta soạn vai diễn với ý nghĩ về người xem luôn luôn hiện diện trong đầu. Người xem là những ai, cần biết điều gì, và sẽ phản ứng như thế nào? Người ta chọn diễn viên, diễn tập. Hồi thứ hai khó gấp mười lần hồi thứ nhất, vì vậy họ diễn tập trước một nhóm khán giả giả định và khó tính. Chỉ khi các diễn viên đạt trọn vẹn vai diễn thì họ mới thực sự đưa ra trình diễn. Khi đó:

Họ cho khán giả thấy khả năng đáp trả nhanh và rõ ràng của mình: cho thấy những ý tưởng thay đổi là không hề lộn xộn.

Các diễn viên ứng xử đầy tự tin: chứng tỏ họ vững lòng vào những gì đang trình bày.

Họ xử lý những câu hỏi gai góc mà không hề tỏ ra lúng túng hay lo lắng: đó là do họ đang làm những điều tốt cho công ty và cho các nhân viên.

Đúng, người nghe đã nhận được thông tin, nhưng, quan trọng hơn, cảm nhận của họ đã bị tác động và thay đổi. Từ đó, tâm trí họ mở ra để lắng nghe rõ ràng hơn mọi hướng đi của quá trình thay đổi, và nguồn sinh lực để thực thi công cuộc đổi thay trỗi dậy.

Thấy

Nhân viên được nghe phần trình bày đã được chuẩn bị kỹ về công cuộc thay đổi và được khuyến khích hỏi bất cứ câu hỏi nào. Trong khi hỏi và đáp, mỗi người trình bày trả lời nhanh và rõ ràng với sự tự ti, và không cố che dấu khuyết điểm. Điều này cho mọi người thấy rằng ý tưởng không hề lộn xộn, rằng những người trình bày có niềm tin vào tầm nhìn, và những người đang trả lời kia cho rằng sự thay đổi là có lợi cho nhân viên.

Cảm nhận

Nỗi lo lắng, sự giận dữ, nghi ngờ, và bi quan lùi bước. Một cảm giác nhẹ nhõm trỗi dậy. Sự lạc quan rằng những thay đổi là có lợi và niềm tin vào tương lai lớn dần.

Thay đổi

Nhân viên bắt đầu chấp nhận sự thay đổi. Họ lãng phí ít thời gian hơn cho những cuộc thảo luận giữa chính họ. Khi được yêu cầu, họ bắt đầu hưởng ứng và giúp cho những thay đổi được thực thi.

Hãy tưởng tượng rằng phần Hỏi và Đáp đã được chuẩn bị cẩn thận như trong câu chuyện trên chỉ được cho thời lượng là hai mươi phút vào cuối một cuộc họp kéo dài cả ngày trời, một cuộc họp gồm bốn phần thảo luận khác, chín bài diễn văn, và nhiều thứ nữa. Nghe có vẻ buồn cười, nhưng trong thực tế luôn xảy ra như vậy. Chúng ta bị nhồi nhét quá nhiều thông tin. Đó là bản chất của lối sống hiện đại. Nhưng đa số là các thông tin không liên quan gì hoặc nhiều lắm chỉ là thông tin bên lề. Một thử nghiệm thú vị (mặc dù tốn công) là thâu vào băng video ngày làm việc của bạn, ghi hình tất cả những cuộc nói chuyện, thư tín, thư điện tử, các cuộc họp, những mục báo được đọc, chương trình TV đã xem, v…v… Sau đó nghiên cứu cuốn băng và xem tỉ lệ phần trăm thông tin bạn thật sự cần để làm tốt công việc là bao nhiêu. Bạn phải xem xét với sự tỉnh táo hợp lý vì, lấy thí dụ, một cuộc nói chuyện ngắn dường như không hữu ích có thể lại quan trọng vì nó xây dựng một mối quan hệ với ai đó mà bạn tin cậy. Nhưng

mặc dù vậy, kết quả của thử nghiệm sẽcho thấy rõ ràng: Bạn bị “tra tấn” bởi một luồng thông tin khổng lồ mỗi ngày mà chỉ cần một phần nhỏ của nó cũng đủ biến bạn thành một nhân viên xuất sắc. Tin hay không tùy bạn, “một phần nhỏ” có thể chỉ là 1%. Với các kênh thông tin ồ ạt thì cho dù người ta có cố muốn hiểu một tầm nhìn thay đổi, thông tin vẫn có thể bị mất đi trong mớ hỗn độn như vậy.
Có một giải pháp là phải tháo gỡ sự hỗn độn thông tin đó.
Chuyện của Fred Woods

M ột trong những trở ngại lớn nhất ngăn cản những thay đổi trong công ty là sự bất lực của chúng tôi trong việc truyền những thông điệp quan trọng tới 120.000 nhân viên. Mọi người nhận được vô số thông tin đến từ các bộ phận khác nhau. Đầu tiên là thông báo về kế hoạch 401k. Sau đó có một bản ghi nhớ từ người giám sát của bạn. Tiếp theo nữa là một thông điệp đến từ giám đốc IT liên quan tới sự an toàn thông tin nội bộ. Sau nữa có thể là một thông báo đến từ một ủy ban hoạt động chính trị đang cố vận động tiền. Tất cả những điều này là những gì ập đến đầu tiên vào buổi sáng, mọi buổi sáng. Thỉnh thoảng tôi nghĩ người ta hẳn sẽ bị rối tung và không đọc nổi thứ gì cả. Khi đi cùng với Doug, Tổng Giám đốc công ty, tôi biết ông chắc chắn sẽ nhận được các thắc mắc từ nhân viên trong suốt buổi họp tại phòng họp lớn: “Tôi không biết về điều này, và điều này?” hoặc “Tại sao chúng ta không bàn nhiều hơn về chuyện đó và chuyện kia?”. Câu trả lời của Doug luôn luôn là: “Câu chuyện của Barron tuần trước đã đề cập về điều này rồi” hoặc “Chúng ta đã bàn về nó ba lần trong cuộc họp nhân viên tháng trước rồi”. Dough sau đó sẽ trừng mắt nhìn tôi vì rõ ràng ông cảm thấy tôi không làm tròn nhiệm vụ truyền đạt thông tin của mình. Ông nghĩ tôi không truyền thông tin này tới họ. Nhưng sự thật là chúng tôi đã thông tin tới mọi nhân viên. Họ chỉ không nhớ chuyện đó mà thôi, bởi vì cho dù có đọc nó cách đây mười ngày thì kể từ đó đến nay, người ta đã nhận quá nhiều thông tin nên không thể nhớ hết được. Hoặc họ nhận một núi thông tin và bị “đờ người” vì cứ mười lăm phút họ phải tiếp sáu khách hàng, vì vậy tất cả thông tin đã bị cho vào sọt rác.
Chúng tôi đang trong quá trình cố làm thay đổi việc này.

Các vị lãnh đạo cần chịu trách nhiệm chính về việc trao đổi thông tin. Chuyện này không thể khác được. Không thể giao trách nhiệm đó cho ban thông tin liên lạc. Nhưng chúng tôi có thể giúp họ bằng cách làm thông suốt các kênh trao đổi. Và đó là những việc mà hiện tại chúng tôi đang tập trung thực hiện. Chúng tôi xem xét bản chất của thông tin truyền tới nhân viên. Sự thật là 80% những thứ họ nhận mỗi ngày là do người khác “tống” đến. Họ không yêu cầu, và rất có thể họ cũng chẳng cần những thông tin đó. Họ chỉ nhận, cho dù thích hay không thích. Để khắc phục vấn đề này, chúng tôi học tập cách của Yahoo.com. Chúng tôi đang phát triển một trang web cung cấp thông tin mỗi ngày cho nhân viên. Áp dụng ý tưởng của My Yahoo! (Yahoo của tôi!), chúng tôi bắt đầu phát triển cái gọi là My Portal (Cổng thông tin của tôi), nhân viên sẽ chọn lựa các thông tin họ thấy trên màn hình của mình. Thay vì bị nhồi nhét như thông thường – đó là điều tôi đang nhấn mạnh, bị nhồi nhét như thông thường – nhân viên có thể nhận thông tin liên quan đến nhu cầu riêng biệt của họ tại nơi làm việc. Và chỉ thông tin đó mà thôi – không nhiều hơn trừ khi họ muốn. Họ sẽ nhận thông tin mà mình có thể dễ dàng hiểu, thông tin mà mình hoặc sẽ làm theo trong ngày đó hoặc có thể để dành đến khi cần đến. Một khi đã được xây dựng và vận hành, My Portal sẽ là một bước quan trọng trong việc làm giảm bớt cơn lũ thông tin thường nhật đang đổ bộ vào nhân viên, và cho phép chúng tôi dễ dàng hơn trong việc truyền những thông điệp đột xuất, quan trọng. Chúng tôi không có những biện pháp đo lường chính xác, nhưng tất cả ý kiến phản hồi ban đầu nhận được cho thấy người ta rất phấn khích về việc sẽ nhận được ít thông tin vô bổ hơn và cách làm mới sẽ cho phép họ dễ hiểu những vấn đề quan trọng hơn. Chẳng những My Portal sẽ mang lại lợi ích cho công ty, mà tôi nghĩ người ta sẽ còn thật sự đánh giá cao nỗ lực của chúng tôi trong

việc làm nhẹ bớt gánh nặng của họ. My Portal không phải là "thần dược", nhưng đó là sự vận dụng lý thú công nghệ mới để giảm bớt sự hỗn độn thông tin. Nó sẽ va phải sự chống đối. Nhân viên tiếp thị, nhân sự, hoặc tài chính sẽ nói: "Cái gì? Mọi người phải biết thông tin này. Nó phải được gởi tới họ!" Bạn sẽ phải đối mặt với những tình huống giống như thế, khi mà người ta cố bám chặt vào những phương pháp thông tin cũ. Nhưng hãy nhớ, nếu không có kênh thông tin rõ ràng, thông thoáng, bạn sẽ không thể tác động được đến các cảm nhận và tạo ra cách ứng xử như mong đợi nơi người khác. Khái niệm tháo gỡ bế tắc là một khái niệm hay và có thể được áp dụng trong nhiều lĩnh vực. Với công nghệ ngày nay, tại sao người ta cứ cần một loại nhật báo ở công ty được nhồi nhét vô số những thông tin không cần thiết nhỉ? Chúng ta đều biết rằng thay vì đọc 100 trang báo địa phương, bạn có thể đọc hai trang từ Internet mỗi ngày về những chủ đề có liên quan đến cuộc sống của bạn. Nếu điều đó có thể xảy ra ngoài đời thì tại sao trong một tổ chức lại không? Tương tự, tại sao một số đông người bị sa lầy trong những cuộc họp không quan trọng. Tất cả chúng ta ghét điều này. Nó làm bạn quá tải thông tin (và nổi giận). Tất cả những chuyện trên là vấn đề thách thức trong một môi trường thay đổi chậm, với một thế giới tăng tốc nhanh hơn thì vấn đề càng trở nên khó khăn hơn. Nhân viên trong những đơn vị thay đổi thành công làm tốt hơn nhiều so với những người khác trong việc xoá bỏ khoảng cách tiêu cực giữa lời nói và hành động. Hành động có tiếng nói riêng của nó. Khi bạn nói một đằng rồi sau đó làm một nẻo, cảm giác nghi ngờ có thể sẽ phát triển một cách lũy tiến. Trái lại, việc bạn thực thi bài nói chuyện có thể gây tác động mạnh. Bạn nói rằng văn hóa công ty sẽ thay đổi dân chủ hơn, và sau đó, ngay trong cuộc họp quản trị thường niên đầu tiên, bạn thực hiện thay đổi sao cho những người tham dự được thảo luận thực sự, không còn tiếp tục duy trì những bài nói dai dẳng và dành thời gian cho phần hỏi đáp thật ngắn nữa. Bạn nói đến tầm nhìn đổi mới, rồi sau đó biến những người đã đề xuất các ý tưởng hay thành những người hùng. Bạn nói về sự toàn cầu hoá và ngay lập tức bổ nhiệm hai người ngoại quốc vào ban quản trị cao cấp. Bạn nhấn mạnh việc cắt giảm phí tổn và bắt đầu bằng việc loại bỏ những hao phí quá đáng xung quanh ban điều hành.

Chuyện của Laura Tennison

K hi trình bày tầm nhìn tương lai, tôi nghĩ chúng tôi sẽ nhận được sự đồng tình và tinh thần hưởng ứng nhiệt tình nào đó. Nhưng tôi bắt đầu nghe thấy một số nhân viên kháo nhau rằng quả thật ngược đời khi chúng tôi bàn về quy trình sản xuất tiết kiệm trong lúc các văn phòng điều hành lại quá nguy nga. Thực tế, họ nói: "Làm thế nào các ông nghiêm túc trong việc cải thiện tình trạng sản xuất khi mà các ông lãng phí quá nhiều tiền bạc để duy trì khu văn phòng hoa mỹ như thế?". Theo ý tôi, họ đúng. Và họ càng nói, những người khác càng đồng lòng. Tầng lầu của ban điều hành trong trụ sở chính của công ty là một thế giới riêng. Các phòng đều rộng thênh thang. Điều nực cười chính là bạn có thể chơi bóng rổ nửa sân trong phòng chủ tịch HĐQT. Hầu như tất cả các phòng đều ăn thông với một phòng họp và có bồn tắm riêng. Nhiều phòng tắm có vòi sen. Khắp nơi được lót gỗ bóng láng, số gỗ này đủ để đóng một chiếc tàu xinh xắn. Có một thang máy độc quyền lên tầng đó. Có một hệ thống an ninh tinh vi cần ít nhất một nhóm bốn người điều khiển. Những tác phẩm nghệ thuật đắt tiền treo trên tường. Thật khó tin! Tất cả đều có lý do nào đó để tồn tại. Đã có một thời gian chúng tôi không trả nhiều tiền lắm cho những thứ đó, còn bản thân các phòng là một sự khuyến khích đáng kể cho việc muốn có chân trong ban quản trị cao cấp. Trước kia, những khách hàng quan trọng thường quyết định liệu họ có nên làm ăn với chúng tôi hay không bằng cách đánh giá sự xa xỉ của những gì được trưng bày trong khu điều hành. Còn hệ thống an ninh được lắp đặt sau một số biến cố không vui trong thập niên 1970. Chúng tôi đã thảo luận về cách giải quyết vấn đề. Chúng tôi có thể dẹp bỏ những phòng tắm, trừ cái trong phòng chủ tịch. Có thể chúng tôi sẽ biến vài phòng họp thành phòng làm việc. Hoặc có thể tháo những tác phẩm nghệ thuật đắt tiền xuống và cho viện bảo tàng mượn. Nhưng những cuộc thảo luận đó

không đi đến đâu: "Các ý kiến này sẽ làm tốn thêm tiền. Chúng ta đang cố tiết kiệm", "Chúng ta có những vấn đề cạnh tranh lớn hơn, tại sao lại cứ bận tâm vào đồ đạc?" Cách đây hai năm, chúng tôi có một Chủ Tịch HĐQT mới. Tôi nhớ mình đã hỏi ông ấy sẽ làm gì với các văn phòng của ban điều hành. Tôi đã không phải thắc mắc lâu.

Hầu như ngay sau khi nhận nhiệm vụ, ông đã phá toang nguyên tầng lầu.

Chúng tôi giật đổ mọi thứ trên phần tường bên ngoài và tái thiết kế. Mọi người di chuyển sang tầng khác làm việc trong quá trình xây dựng lại. Các văn phòng bị giảm kích thước. Những phòng tắm biến mất. Chúng tôi làm thêm nhiều phòng họp, nhưng không phải một phòng họp cho mỗi phòng làm việc. Sự trang hoàng mới trông thanh thoát hơn, hiện đại hơn, và không đắt tiền như gỗ gụ trước đây. Chúng tôi bổ sung thêm yếu tố công nghệ và tinh giảm số thư ký. Chúng tôi chuyển thang máy đặc biệt thành thang máy dùng chung cho mọi người. Chúng tôi bán các tác phẩm nghệ thuật. Chúng tôi cũng đơn giản hóa các biện pháp an ninh hơn. Tôi nghĩ sự thông báo rằng công ty sẽ thực hiện tất cả việc trên đã gây tác động mạnh. Đến khi người ta thấy kết quả sau cùng và sống với nó mỗi lần đến tầng lầu đó, hiệu quả thực sự đã diễn ra. Bạn sẽ không thể tưởng tượng được khu vực điều hành bây giờ có vẻ khác hẳn như thế nào. Câu lạc bộ dành cho các quí ông giàu có đã hoàn toàn biến mất. Chỉ trích duy nhất về công trình trên chính là toàn bộ chi phí xây dựng là chi phí phát sinh. Nhưng chúng tôi có thể chứng minh rằng bằng cách thêm các văn phòng, giảm bớt thư ký, bán tác phẩm nghệ thuật, giảm bớt chi phí an ninh, tạo điều kiện cho nhân viên đi lại khắp trụ sở dễ dàng hơn (vì thang máy đi tự do), chúng tôi sẽ có đủ tiền trả cho những thay đổi trong hai mươi bốn tháng, rồi sau đó, chi phí hoạt động sẽ giảm xuống đáng kể. Tôi không chắc có bao nhiêu người biết về điều này, hay bao nhiêu người quan tâm. Họ chỉ lưu tâm rằng các thành viên ban điều hành xem ra đã giỏi hơn về việc thực thi các bài nói của mình. Việc kết hợp lời nói và hành động thường khó khăn, thậm chí đối với một đội ngũ dẫn đường tận tụy, vì ít nhất ba lý do. Thứ nhất, thỉnh thoảng thậm chí bạn không để ý đến các bất cập: "Kích thước các văn phòng thì có liên quan gì với những vấn đề thực tế: nỗ lực gấp đôi, quá nhiều cấp quan liêu, một quá trình mua hàng lộn xộn?". Thứ hai, bạn nhận thấy sự bất cập nhưng đánh giá thấp tầm quan trọng của nó, rồi sau đó bỏ ra quá ít thời gian để tìm kiếm giải pháp: "Xây lại tầng lầu đó sẽ tốn thêm tiền. Không có cách nào để giải quyết thực tế đó". Thứ ba, bạn tìm được câu trả lời nhưng lại không thích nó (một văn phòng nhỏ hơn và không có phòng tắm!). Trong những nỗ lực thay đổi để đạt được thành công lớn, những thành viên trong nhóm dẫn đường thường hỗ trợ lẫn nhau giải quyết vấn đề trên. Vào cuối buổi họp, họ có thể hỏi: "Những việc làm của chúng ta tuần rồi có nhất quán với tầm nhìn thay đổi không?" Khi câu trả lời là không, mà thường là vậy, thì họ tiếp tục: "Bây giờ chúng ta có thể làm gì và phải làm sao để tránh sai lầm tương tự trong tương lai?". Với ý thức về tính cấp bách, sự tận tâm với những người khác trong nhóm và niềm tin sâu sắc vào tầm nhìn, những người dẫn dắt sự thay đổi sẽ hy sinh cá nhân. Giao tiếp thành thật có thể giúp ích mọi người rất nhiều, trừ những cá nhân quá đa nghi. Đội ngũ dẫn đường hãy nói rằng: "Chúng tôi cũng đang được yêu cầu thay đổi. Chúng tôi, cũng như các bạn, sẽ không máy móc chấp nhận là nó đúng ngay lập tức. Có nghĩa là sẽ có những mâu thuẫn giữa những gì chúng ta nói và làm. Chúng tôi cần sự giúp đỡ và ủng hộ của các bạn, cũng giống như chúng tôi sẽ làm mọi chuyện để hỗ trợ và sát cánh cùng các bạn" Nói chung, người ta thích sự thành thật. Nó làm họ cảm thấy an tâm hơn. Thường người ta vẫn sẽ thích sự thành thật ngay cả khi thông điệp không phải là những gì họ muốn nghe nhất. Sự truyền đạt tầm nhìn lý tưởng nghĩa là chuyển đi những thông điệp chân thành từ những con người bằng xương bằng thịt. Nhưng những công nghệ mới, mặc dù lạnh lẽo và không mang tính người, lại có thể cung cấp nhiều kênh hữu ích cho việc truyền thông tin. Những kênh này bao gồm phát sóng vệ tinh, hội nghị qua thiết bị viễn thông, website và thư điện tử. Mặc dù hình ảnh của ông sếp qua vệ tinh sẽ không giống như ông ấy có mặt trong phòng cùng lúc đó nhưng vẫn có

thể tốt hơn nhiều so với một bản ghi nhớ. Ngay cả một sự trao đổi giữa ông sếp và một số nhân viên được thu vào băng video cũng có thể cho những người khác thấy nhiều điều hơn những thông tin được chuyển tải qua giấy tờ. Công nghệ mới có thể giải quyết các vấn đề truyền thông một cách rất sáng tạo. Thí dụ, vấn đề chính là các thông điệp đến rồi đi liên tục. Vị chủ tịch có thể ở trong phòng, nhưng sau đó ông hoặc bà ấy sẽ rời phòng. Các bản ghi nhớ là tốt, nhưng cuối cùng nó cũng sẽ mất tác dụng. Vậy thì cái gì không rời khỏi phòng? Cái gì có thể ở lại cả ngày lẫn đêm, phát đi một thông điệp liên tục?

Chuyện của Ken Moran

K hông có trình tiện ích bảo vệ màn hình chung nào được cài đặt trước khi chúng tôi giới thiệu trình tiện ích này. Mọi người tự cài cho riêng mình – một loại ảnh nền nào đó, vài thứ tải xuống từ Internet. Buổi sáng bình thường của bạn diễn ra giống thế này: Bạn đi vào văn phòng, uống cà phê, chào hỏi các đồng sự, tới bàn làm việc, mở máy tính... và ngày làm việc của bạn bắt đầu. Bây giờ hãy tưởng tượng bạn đi vào, uống cà phê, chào hỏi bạn bè, mở máy tính rồi nhận thấy điều gì đó khác hẳn. Bạn xem kỹ màn hình vi tính và nhận ra rằng ảnh của chú cá thường chào bạn mỗi sáng đã được thay thế bằng một bản đồ sặc sỡ của Liên hiệp Anh được bao quanh bằng một vòng tròn xanh sáng. Khi hình ảnh từ từ di chuyển khắp màn hình, bạn đọc được dòng chữ vây quanh vòng tròn: "Chúng ta sẽ là số 1 ở thị trường Liên hiệp Anh vào năm 2001". Đây chính xác là hình ảnh chúng tôi muốn giới thiệu với tất cả nhân viên vào buổi sáng cách đây khoảng hai năm. Vì trình tiện ích bảo vệ màn hình xuất hiện trên tất cả các máy vi tính vào cùng buổi sáng, chúng tôi đã làm mọi người ngạc nhiên. Trước đó, chúng tôi đã tuyên bố tầm nhìn mới của công ty, vì vậy khái niệm không có gì mới. Vấn đề là không phải chúng tôi giới thiệu tầm nhìn theo cách này, chúng tôi muốn cho mọi người thấy sự quyết tâm của chúng tôi đối với tầm nhìn đó và giữ nó luôn hiện diện trong đầu mỗi người. Khát vọng để trở thành số 1 là vô bờ bến. Chúng tôi muốn nhân viên biết rằng đây không phải chỉ là sự đam mê nhất thời, hay chỉ là một hy vọng nhen nhóm và không rõ nét. Đây là một điều hoàn toàn thực tế, một sự kiên quyết. Bằng cách đưa thông điệp vào máy tính của nhân viên, sao cho họ có thể nhìn thấy logo mỗi lần kết nối, chúng tôi đã tìm ra một phương pháp đơn giản để thường xuyên củng cố thông điệp của mình. Không cần phải nói, sự xuất hiện của trình tiện ích bảo vệ màn hình làm mọi người bàn tán xôn xao. Hôm đó, bạn sẽ nghe trong hội trường: "Điều kỳ lạ nhất vừa xảy ra khi tôi kết nối sáng nay ... Ủa, anh cũng có trình bảo vệ mới đó hả? Mọi người đều nhận được một cái phải không? Tất cả điều này là thế nào?" Suốt vài tuần tiếp theo, cuộc nói chuyện đã chuyển hướng: "Anh nghĩ chúng ta có thể trở thành số 1 vào năm 2001 không?". Tại cuộc họp bộ phận sau đó, họ có thể bàn về một đồ thị mới: có năm sản phẩm mới ở Liên hiệp Anh vào năm 2001, tăng trưởng với tỉ lệ ít nhất 15 phần trăm một năm, và là số 1 về doanh thu mỗi năm. Người ta đã nói: "Nếu chúng ta đạt được các mục tiêu đó, tôi nghĩ chúng ta dứt khoát sẽ đạt được tầm nhìn". Dĩ nhiên có những người hoài nghi, không đánh giá cao sự kiện chúng tôi đã tháo bỏ trình bảo vệ màn hình "của họ". Rất có thể họ có cảm giác như chúng tôi đang "tọng" thứ này xuống cổ họng họ. Vào cái ngày trình bảo vệ màn hình mới này xuất hiện, họ có thể nói: "Sao người ta dám thay đổi máy tính của tôi? Điều gì đã xảy ra với trình bảo vệ cũ của tôi?". Đây là những người có vấn đề với việc chấp nhận sự thật rằng họ phải thay đổi, vì vậy trình bảo vệ màn hình thật ra không phải là vấn đề. Đó là những cá nhân muốn phớt lờ tầm nhìn mới, xem nó chỉ như là thứ kỳ cục dở hơi, và chờ việc này chấm dứt. Nhưng trình bảo vệ màn hình mới và những cuộc nói chuyện mà nó khơi ngòi, vượt trên tất cả những chuyện khác đang diễn ra khắp cơ quan, đã khiến người ta khó mà bỏ qua tầm nhìn của chúng tôi. Sau một thời gian, chúng tôi cập nhật vào máy tính những hình ảnh khác. Vẫn còn bản đồ Liên hiệp Anh được bao quanh bởi vòng tròn xanh, nhưng chúng tôi đổi thông điệp xung quanh đó. Điều này làm dấy lên những cuộc nói chuyện mới về các mục tiêu và tầm nhìn. Tôi có thể rảo quanh các văn phòng và hỏi người ta

kết quả năm trước thế nào, mục tiêu năm nay là gì, và nhiều người có thể trả lời thậm chí không cần suy nghĩ. Những người này một năm trước, có thể còn chưa hiểu cả tầm nhìn của công ty, huống hồ là các mục tiêu. Chúng tôi tiếp tục hiện đại hoá trình bảo vệ màn hình, và nó trở thành một loại biểu tượng tập thể. Nó thật tuyệt vời −thay vì một bản tin hoặc tài liệu hai trang hiện diện hôm nay và biến mất ngày mai, trình bảo vệ màn hình là phương tiện nhắc nhở thường xuyên những mục tiêu của công ty chúng tôi. Nếu đa phần mọi người đều hiểu các mục tiêu là gì thì hiệu quả sẽ đáng kinh ngạc biết bao. Hình ảnh hiển thị là điểm quan trọng của phương pháp trên. Người ta được đọc, phải, nhưng người ta cũng được thấy bằng tất cả thị lực. Các công nghệ khác cũng có thể cho những lợi ích tương tự. Vệ tinh phát sóng hình ảnh động. Hội nghị qua thiết bị viễn thông với hình ảnh người chủ tọa được truyền qua máy tính chứ không chỉ là giọng nói – người tham gia hội nghị có thể ấn tượng hơn với một hình ảnh trong tâm trí mình. Một màn hình video nối kết mạng máy tính nội bộ giống như phát sóng vệ tinh. Chúng ta rồi sẽ thấy màn hình video kết nối với mạng Internet sẽ ngày càng phát triển, cho dù việc sử dụng phương thức văn bản hoặc tin nhắn sẽ rẻ hơn nhiều. Còn với vấn đề tính cấp bách (bước 1), không một phương pháp riêng lẻ nào trong số những phương pháp trên được xem là đủ. Bạn phải tạo ra một sự thấu hiểu sâu sắc bằng cách đưa thông tin lên trang web kết hợp với một trình bảo vệ màn hình, tổ chức những phiên họp hỏi và đáp được chuẩn bị kỹ, tạo kiến trúc văn phòng mới, và nhiều nữa. Đôi khi, bạn sẽ nghĩ việc truyền đạt này chiếm nhiều thời gian và tài nguyên quá mức. Nhưng tất cả những điều đó đều có lợi. Nếu chúng ta đã được tạo dựng trong một kỷ nguyên – với sự đổi mới hầu như diễn ra mỗi ngày – mà chưa được truyền đạt về chiến lược và tầm nhìn, thì những gì bây giờ bạn cần làm xem ra có thể vô cùng lớn. Và đa phần những điều to lớn đó sẽ dẫn đến chi phí tăng vọt. Hãy học những kỹ năng mới, hãy làm thông thoáng các kênh, hãy ứng dụng công nghệ mới, rồi sẽ không còn một ngọn núi cao nào để phải leo nữa. Mọi chuyện sẽ trở thành một phần của cách làm việc có tổ chức giúp bạn tạo ra một tương lai xán lạn. Mục đích của bài tập này là đánh giá chính xác những người quanh bạn đã hiểu và chấp nhận tầm nhìn thay đổi cùng các chiến lược tốt như thế nào

Phương pháp 1

Hãy chọn một nhóm nhân viên gồm những cá nhân mà mọi người cho là có thể tin tưởng. Có thể đó là những người thuộc bộ phận nhân sự có các mối quan hệ tốt với lực lượng lao động, hoặc những nhà tư vấn nghiêm túc và đáng tin. Hãy nhờ họ nói chuyện với một nhân viên ngẫu nhiên trong đơn vị của bạn (hãy luôn tập trung vào nơi bạn đã truyền đạt). Các câu cần hỏi là: “Chúng tôi cần biết chúng tôi đã truyền đạt tầm nhìn thay đổi và các chiến lược tốt như thế nào. Anh đã hiểu được những gì? Những người của anh có nhận ra vấn đề không? Họ có vẻ chú ý không? Anh (thật sự) muốn giúp đỡ chúng tôi không?” Những người phỏng vấn có thể thu thập thông tin lại mà không nêu tên tuổi người được phỏng vấn. Điều này không hề quá tốn kém, ngay cả trong một tổ chức lớn. Đó là cái hay của sự lấy mẫu.

Phương pháp 2

Nếu công ty bạn đã có thăm dò ý kiến công nhân mỗi năm bằng một cuộc “khảo sát thái độ” hoặc đại khái như vậy, thì hãy bổ sung thêm một số nội dung liên quan đến vấn đề truyền đạt. “Anh có hiểu tầm nhìn thay đổi không? Anh có chấp nhận nó không?”. Phương pháp này cần chi phí rất ít và dễ thực hiện, nhưng bạn phải chờ đến đúng chu kỳ khảo sát hàng năm.

Phương pháp 3

Hãy lập một bảng câu hỏi đặc biệt rồi gởi nó tới nhân viên. Bạn có thể hỏi nhiều hơn số câu hỏi ở phương pháp 2 và thực hiện khi nào bạn muốn, nhưng như thế sẽ tốn chi phí nhiều hơn và cũng thu hút nhiều sự chú ý hơn. Gây được chú ý nhiều hơn có cả mặt tốt lẫn mặt xấu. Nếu bạn cảm thấy dễ thất bại và không thích rủi ro thì hãy quên cách này đi.

Phương pháp 4

Hãy nói với nhân viên một cách thân tình về các vấn đề. Hãy lắng nghe ý kiến phản hồi, nhưng cũng phải chú ý cảm nhận của người khác ẩn đằng sau lời nói.

Tóm tắt bước 4

Hãy truyền đạt tầm nhìn thay đổi và các chiến lược một cách hữu hiệu nhằm

tạo ra một sự thấu hiểu và chấp thuận ở mức độ cao nhất. **Những điều hữu ích** Duy trì sự truyền đạt một cách giản dị và chân thành, không cần phức tạp

và mang tính kỹ thuật chuyên môn Nghiên cứu và chuẩn bị kỹ trước khi truyền đạt, nhất là tìm hiểu người khác sẽ cảm thấy như thế nào. Trấn an những lo âu, giận dữ, nghi ngờ. Loại bỏ các kênh thông tin tạp nhạp sao cho các thông điệp quan trọng có thể truyền đi dễ dàng. Sử dụng những công nghệ mới để giới thiệu tầm nhìn (mạng lưới máy tính, vệ tinh, v…v…)

Những điều không nên

Truyền đạt không hiệu quả − điều này vẫn luôn xảy ra. Phát biểu như thể bạn chỉ đang nói ra thông tin Ngẫu nhiên nuôi dưỡng tính hoài nghi bằng cách chỉ nói suông.

Những câu chuyện cần nhớ

Chuẩn bị hỏi và đáp Cổng thông tin của tôi Tấn công bằng vũ khí hạt nhân vào Ban điều hành Trình tiện ích bảo vệ màn hình

BƯỚC 5

những nỗ lực thay đổi thành công, khi người ta bắt đầu hiểu và hành động theo tầm nhìn của sự thay đổi thì cũng là lúc bạn cần phải tháo gỡ những rào cản trên con đường họ đi tới. Bạn hãy tháo bỏ những cánh buồm rách nát và thay vào đó những cái tốt hơn. Bạn đừng để cho gió từ phía trước thổi tới mà tạo hướng gió thổi từ phía sau. Bạn hãy thay thế người thuyền trưởng bi quan bằng một thuyền trưởng khác lạc quan hơn. Từ trao quyền có rất nhiều ý nghĩa mà bạn có thể dễ bỏ qua. Tuy nhiên, chúng ta sẽ không được bỏ qua. Theo nghĩa mà chúng ta dùng ở đây, trao quyền không phải là cho người ta thêm thẩm quyền mới hay trách nhiệm mới rồi có thể cứ thế bỏ đi − nó có nghĩa là tháo gỡ các rào cản. Thông thường thì rào cản lớn nhất lại là ông Sếp – Sếp trực tiếp hoặc ai đó có chức vị cao hơn, một người quản lý hay bà Phó tổng Giám đốc chẳng hạn. Các nhân viên nhìn thấy được hướng đi và muốn được giúp đỡ nhưng lại bị làm nản lòng. Lời nói, hành động hay ngay cả một chút cử động rất nhẹ nhàng của Sếp với hàm ý "Việc thay đổi này thật là ngu ngốc" sẽ làm cho những người dưới quyền hoặc bỏ cuộc hoặc phải dành thời gian để đối phó với những rào cản này.

Thông thường, rào cản nơi cấp trên gây ra sẽ được xử lý theo ba cách:

lờ đi sự cản trở đó; cho chính người cản trở đó đến một khóa đào tạo ngắn hạn nào đó hoặc (hiếm khi) cho ông ta nghỉ việc, giáng cấp hay thuyên chuyển. Ba giải pháp này đều không được xem là hoàn hảo: giải pháp thứ nhất hiển nhiên là không hay rồi, các thứ hai thì thường ít hiệu quả, và cái thứ ba nếu không thực hiện khéo léo thì sẽ làm tăng sự lo lắng của nhân viên và chính điều đó lại trở thành rào cản. Trong những trường hợp thay đổi thành công, người ta thường bắt đầu bằng việc đối mặt với vấn đề. Để công bằng, người ta sẽ giải thích cặn kẽ tình hình với những cá nhân gây cản trở. Nếu việc giải thích không đem lại hiệu quả, thường là như vậy, các giải pháp khác sáng tạo hơn sẽ được áp dụng.

Chuyện của Tim Wallace

M ột trong những người giám sát cũ trong công ty chúng tôi, Joe, là một người rất cổ hủ, khó có thể thay đổi quan điểm. Joe đã cống hiến cho công ty hơn 20 năm và ông rất tự hào về các sản

phẩm của công ty. Bất cứ khi nào khách hàng muốn có sự thay đổi về sản phẩm ông đều có chiều hướng không nghe theo. Ông nói rằng công ty đã bán ra những sản phẩm tốt nhất rồi, những khách hàng này chỉ là những người quá kén chọn mà thôi. Nếu ai đó có ý kiến, ông đều trả lời theo hai cách: Chúng tôi đã thử rồi nhưng thất bại hoặc chúng tôi có nghĩ đến điều này và đã quyết định là không nên thay đổi. Về cơ bản mà nói, tôi cho rằng Joe là một người tốt, có tài, và là người có nhiều kinh nghiệm làm việc quý báu bị mắc kẹt trong các khuôn khổ cũ. Ông chỉ không nhận ra được những lợi ích qúy báu từ ý kiến của khách hàng mà thôi. Tình hình căng thẳng tới mức có lần, một trong những khách hàng lớn của chúng tôi đề nghị nên thay Joe bằng một người khác. Tôi không thích ý nghĩ phải sa thải một nhân sự đang nghĩ rằng mình đang bảo vệ công ty. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về điều này và trả lời với khách hàng rằng: ”Chúng ta nên làm một điều gì đó khác có thể có lợi cho cả hai bên.”

Tôi đề nghị với khách hàng về việc Joe sẽ đến làm việc cho họ trong vòng sáu tháng mà không cần họ phải trả bất kỳ chi phí nào. Ông ấy sẽ làm việc ở môi trường khác với một người quản lý khác. Để thực hiện điều này, chúng tôi đồng ý vẫn tiếp tục trả lương cho Joe. Chúng tôi cũng nói rõ là sau sáu tháng ông ta sẽ trở lại công ty làm việc với tư cách là đại diện của khách hàng, kiểm tra những sản phẩm dành riêng cho khách hàng đó. Công việc này hoàn toàn khác với công việc hiện tại Joe đang làm, nhưng đó là một công việc quan trọng. Quan điểm ở đây là chúng tôi muốn biến đổi một nhân viên đang là rào cản trở thành một người tích cực giúp đỡ chúng ta. Người quản lý của Joe đã nghĩ rằng kế hoạch này sẽ không thành công, thậm chí có thể sẽ bế tắc, nhưng ông vẫn quyết định thử. Thoạt đầu Joe cự tuyệt, ông nói: “Tôi đã có công có việc rồi, không việc gì phải thay đổi cả”. Tôi đã động viên ông rằng chúng tôi rất cần tài chuyên môn và sự giúp đỡ của ông ta để có thể biết được công ty cần phải làm gì để sản phẩm đáp ứng được các điều kiện của khách hàng. Nhưng ông thực sự là một người rất khó lay chuyển. Ông không muốn dính dáng gì đến kế hoạch này. Sau cùng, chúng tôi phải nhờ người quản lý của Joe nói rằng ông chỉ có hai sự lựa chọn: hoặc là chấp nhận kế hoạch hoặc phải nghỉ việc. Cuối cùng thì Joe cũng bị thuyết phục. Công việc mới của ông là làm nhân viên kiểm tra chất lượng tại nhà máy của khách hàng. Tôi không hình dung được những khó khăn ban đầu mà ông gặp phải nhưng vì sự sống còn của mình, ông phải chấp nhận sự thay đổi. Ông phải học làm công việc mới trong môi trường mới và kiểm tra sản phẩm của công ty chúng tôi tuân theo những yêu cầu của khách hàng, nếu không ông sẽ bị sa thải. Cũng may là do không muốn bị sa thải nên Joe đã rất nỗ lực với công việc mới. Và khi đã thực sự quen với công việc đó, Joe phát hiện ra rằng một trong những sản phẩm cũ của chúng tôi, sản phẩm mà ông từng nghĩ là chất lượng rất tốt rồi, đã không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Ông cũng biết được rằng họ mua sản phẩm này chỉ vì họ không tìm được sản phẩm thay thế và việc chuyển sang sản phẩm khác sẽ rất tốn kém. Joe còn phát hiện ra một sản phẩm khác, mà ông cũng từng nghĩ chất lượng đã rất cao, không đáp ứng được mong đợi của khách hàng nhưng họ vẫn sử dụng vì họ đang cần sản phẩm đó. Và ông còn phát hiện rằng quá trình giao hàng một sản phẩm khác của chúng tôi đã làm nảy sinh thêm những vướng mắc khác. Sau đó Joe quay trở lại và nói với chúng tôi rằng: “Không ổn rồi, chúng ta không biết rằng với cái đà này, chúng ta đang làm tổn thương khách hàng. Hoặc là chúng ta phải thay đổi hoặc là sẽ mất khách hàng”. Joe đã kết thúc vị trí là một nhân viên kiểm tra chất lượng giỏi tại nhà máy của khách hàng. Họ rất yêu mến ông. Khi quay trở lại làm việc cho công ty ông đã hoàn toàn là một con người khác. Từ một người cứng nhắc và bảo thủ, ông đã trở thành một trong những người giám sát giỏi nhất của công ty. Tôi cho rằng có nhiều người bạn không thể lay chuyển được hoặc sẽ rất tốn kém nếu muốn lay chuyển được họ, nhưng hãy cân nhắc thật kỹ khi nghe người ta kháo nhau rằng đã hết hy vọng vào người này người nọ, bởi chuyện đó có thể đúng hoặc cũng có thể

sai. Những việc chúng ta làm quyết định phần lớn những gì chúng ta chứng kiến hằng ngày. Kinh nghiệm có được khi thay đổi một công việc có thể là một sức mạnh. Sự kiêu hãnh không đúng lúc và cảm giác mọi thứ đều tốt có thể sẽ dẫn tới nhiều sai lầm. Đối với những người yếu đuối và dễ bị lay chuyển, nếu không được hỗ trợ tích cực thì họ có thể càng tăng thêm nỗi lo lắng và trở thành người ù lì. Tuy nhiên, với nhiều người khác, kinh nghiệm trên có thể làm thay đổi cuộc sống, từ cảnh bị bế tắc trong quá khứ trở nên tiến triển vượt bậc trong tương lai. Đối với một tổ chức, kinh nghiệm trên có thể rất hữu ích – trong trường hợp trên, người giám sát chưa được tháo gỡ rào cản đã trở thành người hành động nhờ đã được gỡ bỏ rào cản. Đối với những người ở cấp cao nhất, đôi khi tất cả ban quản lý cấp trung dường như cũng là rào cản. Họ như những chướng ngại vật cản đường. Cấp cao muốn tiến tới cùng với sự thay đổi (thỉnh thoảng nói hơi cường điệu) và rất nhiều nhân viên khác cũng vậy, nhưng khó khăn hay gặp phải ở cấp trung. Câu hỏi lớn đặt ra là: ”Tại sao khó khăn từ những người cấp trung không có mong muốn thay đổi đó lại gây cản trở như vậy?”. Câu trả lời thường là: “Vì họ đã quá quen với công việc cũ”, “Vì họ không thể tiếp thu được những cái mới”, “Vì họ muốn bảo vệ công việc của họ”. Đúng là như vậy, nhưng những câu trả lời này vẫn còn rất bi quan và chưa đầy đủ. Suy xét sâu hơn chúng ta sẽ thấy những lý do cốt lõi của việc tồn tại những khó khăn này. Đó là: từ bước 1 đến bước 4 đã không tác động thành công đến ban quản lý cấp trung hoặc đã không thực hiện được bước nào cả. Nếu không có sự hiện diện của ý thức về tính cấp bách, không có niềm tin vào nhóm dẫn đường cho sự thay đổi, hay không có tầm nhìn thay đổi thì bạn có thể làm được gì, đặc biệt khi hầu hết những người cùng địa vị như bạn đều suy nghĩ như vậy? Bạn sẽ không tham gia vào câu lạc bộ những người ngăn cản thay đổi chứ?

Thấy

Với một công việc mới tạm thời là nhân viên kiểm hàng cho khách hàng, nhân vật trong câu chuyện trên đã phải đối phó với những vấn đề chất lượng trong sản phẩm của công ty cũ. Ông ta đã phát hiện ra vấn đề này từng ngày, từng giờ một.

Cảm nhận

Khi bị ép đảm nhận công việc mới, lúc đầu người này cảm thấy hoang mang và bực bội. Nhưng chỉ sau vài ngày, ông ta đã rất ngạc nhiên và bị sốc bởi những gì mình phát hiện được.

Thay đổi, Thấy , Cảm nhận và Thay đổi

Ông ta bắt đầu cố gắng xác định và giải quyết những vấn đề về chất lượng, ông thấy được kết quả và cảm nhận được khách hàng đã phản ứng lại như thế nào. Các kết quả và những phản ứng tích cực đã làm giảm sự bực bội và giúp tăng cảm xúc lạc quan ở ông. Ông ta cố gắng cật lực để giải quyết vấn đề, thấy được kết quả và tạo ra một vòng tuần hoàn mới hữu dụng là: thấy – cảm nhận – thay đổi. Khi quay trở lại công ty cũ làm việc, hành vi của ông ta đã hoàn toàn khác trước, không còn gây khó khăn cho nhân viên của mình để giúp cho những nỗ lực thay đổi. Nói cách khác, người này đã trở thành một người dẫn dắt sự thay đổi được tháo bỏ rào cản. Rào cản thứ hai, rất phổ biến, là tập hợp những sự sắp xếp mà chúng ta hay gọi là *hệ thống*. Một hay hai thập niên về trước, đấy có thể là sự quan liêu thái quá – nhiều cấp bậc trong hệ thống, nhiều quy tắc và thủ tục – đã trói tay những nhân viên có ý muốn biến tầm nhìn tương lai thành hiện thực. Sự quan liêu vẫn còn là một vấn đề thách thức, nhất là trong khối các tổ chức nhà nước; tuy nhiên hiện nay, việc đánh giá thành tích và khen thưởng trong hệ thống chính là điều đáng nói đến nhất. Sự đánh giá và khen thưởng có thể làm mất sức mạnh thay đổi một khi chúng tách rời với định hướng thay đổi cần thiết. Tầm nhìn và chiến lược đã đề cập đến chuyện X này trong khi sự quan liêu không chỉ không nhận ra và khen thưởng cho việc X đó mà nó còn ngăn cản những hành động cần thiết. "Chúng tôi muốn các bạn dũng cảm tiến thẳng vào tương lai" chính là thông điệp được nói ra với mọi người, trong khi hệ thống lại thể hiện rằng: "Hãy dũng cảm tiến thẳng vào tương lai và các bạn sẽ nhận được mười xu nếu thành công và một nhát búa vào đầu nếu

thất bại". Đánh giá thành tích và khen thưởng có thể khuyến khích được con người thông qua việc nhận ra và tưởng thưởng những hành vi được coi là cần thiết đối với tầm nhìn tương lai.

Chuyện của Louise Berringer

C húng tôi rất muốn có những bước tiến xa, những bước ngoặt thực sự, không phải là 20 mà là 50% tốt hơn. Chúng tôi biết điều đó là có thể, nhưng chúng tôi cũng biết rằng, do lịch sử của công ty, đa số nhân viên sẽ không đồng ý. Họ sẽ nói: "Chúng ta còn khó có thể làm thêm 10% nữa". Chúng tôi phải chỉ cho họ thấy điều đó là hoàn toàn có thể, phải giúp họ nhận ra rằng họ có khả năng để đạt những thành quả to lớn hơn. Đấy là cách thức mà kế hoạch thi đua toàn cầu đã được vạch ra. Chúng tôi quyết định rằng nếu muốn có những tiến bộ ấn tượng thì cần phải có những chương trình thật ấn tượng, một cái gì đó khác với những gì chúng tôi đã từng làm. Kế hoạch thi đua toàn cầu mà chúng tôi nghĩ ra cho phép các nhóm đăng ký tham dự từ bất cứ bộ phận, ở bất cứ quốc gia nào. Một khi đã đăng ký, các nhóm phải bắt tay vào làm việc với "ý tưởng cải tiến" của họ và được đánh giá so sánh với các nhóm khác trong cùng quốc gia. Những nhóm thắng cuộc sẽ vào vòng trong và được so sánh với những nhóm khác ở cấp khu vực. Sau đó vào vòng thi đua toàn cầu. Cuộc thi chung kết được tổ chức ở một nơi đặc biệt nào đó chứ không phải ở đây, tại văn phòng trung tâm Frankfurt. Năm nay chúng tôi tổ chức ở Bali. Mọi người trải qua một ngày trong phòng hội thảo lớn và nửa ngày ở một khách sạn rất đẹp. Có tất cả 10 nhóm đến từ khắp nơi trên thế giới. Việc đánh giá được thực hiện bởi các nhà quản lý cấp cao và đại diện của một số khách hàng. Tổng số người tham dự cuộc thi này là khoảng 100. Một trong những quy định là mỗi đội phải trình bày bằng tiếng Anh. Đối với một số người thì điều này thật khó bởi họ không nói tiếng Anh nhiều và có lẽ đây là lần đầu tiên họ được đi ra khỏi phạm vi đất nước mình. Đã từng có lần, một nhóm đến từ Ấn Độ nói rằng họ chưa bao giờ đi đâu xa khỏi làng quê của mình. Mỗi đội chỉ có 20 phút để trình bày. Chúng tôi rất khắt khe về điều này. Nếu đội nào quá 20 phút thì chuông báo sẽ reo và đội đó phải ngừng lại. Bằng cách này chúng tôi có thể kiểm soát được thời gian trình bày của mỗi nhóm và mọi người trong khán phòng có thể tập trung theo dõi từng nhóm một. Năm nay, các nhóm đã rất tiến bộ trong việc sử dụng khoảng thời gian 20 phút ấy. Mỗi nhóm có 1 bảng hiệu nêu đặc trưng của đất nước họ và họ phải thực hiện phần trình bày theo dạng thi vấn đáp. Giám khảo có thể hỏi: "Có ai trong nhóm này có thể nêu được tên của một loại công cụ có thể làm giảm 50% thời gian chu trình sản xuất của chúng ta không?". Sau khi tiếng chuông ngưng, đèn sẽ chớp sáng và mọi người có thể trả lời. Tất cả thí sinh đều đứng lên, tưởng tượng như họ là người tham gia hội thảo, mỗi nhóm có một bảng tên đặt trước bục. Nghe qua thì hơi buồn cười nhưng đó là cách rất hay để họ trình bày những gì đã làm. Nhóm khác thì tưởng tượng họ đang tham dự một cuộc họp bình thường như mọi lần, ngồi xung quanh bàn, thảo luận vấn đề và đưa ra giải pháp để giải quyết vấn đề. Khi họ trình bày về giải pháp của mình, những người khác sẽ lắng nghe để học hỏi. Rất nhiều nhóm đem theo những mẫu sản phẩm của mình – rất nhiều thứ, từ những cái nhỏ nhất như đĩa CD đến cả đàn piano điện tử – để minh họa cho những gì họ đang nói. Chúng tôi dành cả buổi chiều cho các nhóm vui chơi. Sau đó, tất cả mọi người tập trung lại vào buổi tối để tham dự những phần trình bày cuối cùng cùng với một số hoạt động đặc biệt khác. Có các vũ công địa phương trình diễn, các quầy hàng để mọi người mua sắm, ăn tối ngoài sân vườn với các món ăn truyền thống của đảo Bali. Mỗi người đều mặc một cái váy cỏ (váy bằng lá và cỏ dài của người địa phương) bên ngoài trang phục của họ. Cứ như vậy cho tới lúc kết thúc. Nhạc của bài hát "We are the Champions" nổi lên. Tên nhóm đoạt giải nhì được xướng lên và mỗi người được nhận 1 giấy chứng nhận. Mọi người vỗ tay liên tục. Và khi chúng tôi đọc tên nhóm thắng cuộc, ban nhạc đã chơi bài "Simply the Best" thật giòn giã trong khi những người chiến thắng bước lên bục nhận giải. Dự án của nhóm đến từ Bồ Đào Nha được đánh giá là tốt nhất trong tất cả các nhóm tham

dự. Kỷ niệm chương được trao cho trưởng nhóm và sáu thành viên khác được nhận huân chương. Tất cả họ đều đứng đó trong trang phục là những chiếc áo sơ mi được may với màu sắc truyền thống và cả nhóm đều rơi nước mắt. Thật là một niềm cảm xúc sâu sắc. Chúng tôi đã tổ chức được cuộc thi trong 3 năm. Năm đầu tiên có khoảng 300 nhóm, mỗi nhóm có 7 người, tính ra có tất cả khoảng 2,000 người tham dự. Năm vừa rồi có 875 nhóm và năm nay đã có 1,400 nhóm (khoảng 9,000 người) đăng ký dự thi.

Thật đáng kinh ngạc trước thành quả mà những nhóm này đã và đang đạt được cũng như sức ảnh hưởng mà họ đang có gần như là với từng người trong công ty. Chúng tôi đã đạt được những kết quả vững chắc từ những nhóm tham gia cuộc thi. Chúng tôi cũng đã truyền đạt tốt hơn về bước ngoặt 50% và ảnh hưởng đáng kể của nó đến công việc sản xuất kinh doanh của công ty. Không chỉ như thế, chúng tôi còn nhận thấy được sự thay đổi của những người khác trong công ty, những người trước đó không hề tham gia vào một chương trình nào, bây giờ lại hăng hái đương đầu với những thách thức. Trong vài trường hợp, họ còn thay đổi cả những quy trình chuẩn mực trong công ty. Họ phá vỡ cả những nguyên tắc. Chúng tôi thấy được những người làm việc trong nhà máy bắt đầu phát triển những sản phẩm mới. Đây là sự tiến triển khá xa so với những gì lẽ ra họ nên làm, họ đã thấy được sai lầm của mình, thấy được cách làm tốt hơn, họ tiếp tục phát triển và thực hiện theo nó bất chấp những gì trong quá khứ hoặc quyền hạn của mình trên sơ đồ tổ chức công ty. Mọi người cảm thấy đã được trao quyền để làm như vậy. Mỗi khi nghĩ đến việc đánh giá và khen thưởng, hầu hết chúng ta đều nghĩ đến tiền. Thời buổi này rất hiếm có người nào nghĩ rằng mình đang có nhiều tiền hơn là mình muốn. Rất nhiều gia đình vẫn đang nỗ lực làm việc cho dù họ có tới hai nguồn thu nhập. Chính vì vậy, khi không có sự khen thưởng tích cực về mặt kinh tế cho những thay đổi, bạn có thể gặp phải rào cản rất lớn. Nhưng việc bổ sung tiền thưởng hoặc tăng lương cũng không phải là động lực duy nhất cho việc thay đổi hành vi, cũng như không cần phải thuyết phục mọi người rằng thất bại sẽ không bị trừng phạt. Trong câu chuyện "Thi đua toàn cầu" trên, người ta có một hình thức đánh giá và khen thưởng khác. Việc đánh giá không phải do riêng cá nhân ông Sếp thực hiện hoặc dựa theo những chuẩn mực không liên quan. Bằng chứng của kết quả đánh giá không chỉ được cung cấp bởi những bản báo cáo. Khen thưởng cũng không phải là tiền mặt. Thay vào đó, một lần nữa, chúng ta thấy có những chương trình được dàn dựng cẩn thận. Ban đầu theo phạm vi trong cùng một nước, sau đó ở cấp độ khu vực và lớn nhất là toàn cầu. Chương trình nào cũng đầy hình ảnh đáng nhớ – nơi tổ chức, buổi lễ được chuẩn bị kỹ càng, phục trang, những bài trình bày đầy xúc động và trực quan. Lễ khen thưởng thì trên cả tuyệt vời. Những buổi trình diễn này đã khơi dậy những cảm xúc sâu sắc, được kể truyền miệng cho những người khác, những người không được tham dự. Bài học tinh thần rút ra từ câu chuyện này khá rõ ràng, ít nhất là đối với một tổ chức không có quá nhiều người tiêu cực: công ty muốn bạn có sự thay đổi vượt bậc, công ty sẽ ủng hộ khi bạn dám thay đổi và sẽ rất quan tâm khi bạn thay đổi. Khi câu chuyện được kể lại, nó sẽ đánh trúng tâm lý của người nghe, khiến cho hành vi của họ thực sự thay đổi. Thi đua có thể là một sự vận động ít tốn kém được thiết kế để tránh phải trả tiền cho những người tham gia. Nhưng người ta không ngây thơ như vậy. Họ có thể phát hiện ra chuyện này. Sau đó, sự chỉ trích và giận dữ sẽ gia tăng. Dù thế nào đi nữa, tính chân thật vẫn là vấn đề cốt yếu để dễ dàng có được một nhóm dẫn đường tận tâm, những người tin vào tầm nhìn. Trong câu chuyện về cuộc thi toàn cầu, chúng ta cũng đã được thấy một trong những rào cản lớn nhất gây thiếu sức mạnh thay đổi, đó chính là: tinh thần. Sau nhiều năm đã cố thay đổi nhưng thất bại hoặc sự thay đổi để lớn mạnh hơn đã rất ổn định, người ta sẽ tin rằng họ không thể tạo ra đổi thay được nữa. Không hẳn họ sẽ la lên là tôi không làm được, nhưng ở mức độ nào đó thì họ đã cảm thấy như vậy, cho dù đó có thể là điều không đúng. Tất cả chúng ta đều đã từng gặp chuyện này. Hãy suy nghĩ về lời nói của một cán bộ 60 tuổi: "Tôi sẽ không bao giờ có thể học cách sử dụng vi tính cả". Vấn đề ở đây không phải là chỉ số

thông minh của họ hay kỹ năng thực hành hoặc khả năng nắm bắt thông tin trong trí óc của họ đã cản trở hành vi, mà vấn đề là do suy nghĩ – tâm lý và lý trí.

Có một quy tắc bất di bất dịch: đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của lý

trí trong việc gây cản trở. Thêm một điều nữa: đừng bao giờ đánh giá thấp năng lực của một người thông minh trong việc giúp cho người khác thấy được tiềm năng của họ, từ đó giúp họ có cảm giác tin tưởng và thay đổi hành vi.

Chuyện của Greg Hughes và Dalene McCann

T ôi nhớ lại những ngày đầu tiên, khi vừa mới hoàn tất việc thành lập các nhóm làm việc trong công ty. Chúng tôi đã phân thành tất cả là 21 nhóm, một việc không dễ dàng chút nào, nhằm mục đích theo dõi xem phải cải tiến về dịch vụ giữa các bộ phận khác nhau như thế nào. Bất cứ khi nào bạn phân chia nhóm, đặc biệt là nhiều nhóm, thế nào cũng có sự xáo trộn. Ở chỗ chúng tôi đã nảy sinh tình trạng không hình dung được cái gì đang diễn ra, khối lượng công việc mà mọi người đang đối mặt. Không có sự hướng dẫn rõ ràng nào cả. Những điều gây khó chịu này bắt đầu kết tụ lại thành sự hoài nghi về khả năng thành công của tầm nhìn mới. Có thể lần thay đổi này quá lớn, quá nhiều và nó không thích hợp cho bộ phận chúng tôi, v.v.. Ron, người đang gánh chịu sự gia tăng nỗi hoài nghi và lo lắng, tập trung chúng tôi lại (khoảng 200 người) để tổ chức cuộc họp. Ron đã lôi ra hết biểu đồ này đến biểu đồ khác về những thay đổi quy trình mà người ta đã thực hiện ở công ty cũ của anh, Lexmark. Thay đổi về cách làm việc với khách hàng. Thay đổi về cách hỗ trợ nội bộ cho nhau, như nhân sự chẳng hạn. Ông cứ tiếp tục như vậy. Chẳng bao lâu, chúng tôi bắt đầu thấy những việc mình đang làm là khá dễ dàng khi so sánh với những gì mà Lexmark đã làm. Sau đó, Ron đã chiếu những cuốn video cho mọi người xem. Ở công ty Lexmark, họ đã quay phim các quy trình trước và sau khi thay đổi. Trước đó, về cơ bản mọi người là những người nhận thông tin khách hàng. Còn sau đó, họ trở thành những nhà quản lý mối quan hệ với khách hàng. Họ có công cụ và kỹ năng để bảo đảm với khách hàng về sản phẩm và cam kết về việc giao hàng ngay cả trên điện thoại. Bản thân họ có thể trực tiếp giải quyết những vấn đề về dịch vụ. Cả ban dịch vụ và những nhân viên cung cấp dịch vụ đều đã thay đổi. Người ta cũng quay phim cảnh mọi người nói về những hy vọng của họ đối với tầm nhìn cho tương lai trước công cuộc thay đổi, và sau đó quay cả sự vui mừng của họ khi tầm nhìn đã trở thành hiện thực trong một công ty mới. Chúng tôi đã cùng xem và mọi người đều cảm thấy tin tưởng. Những kinh nghiệm đã được chứng minh khá vững chắc của Ron chính là cú hích cho những sức mạnh tiềm ẩn. Vào cuối buổi họp, mọi người phấn chấn hẳn lên: "Nếu Lexmark có thể cắt giảm thời gian để kết thúc hợp đồng từ 1 tháng xuống còn 3 ngày thì chúng ta cũng có thể làm được tương tự như vậy đối với khoảng thời gian để tìm kiếm cơ hội hay bất cứ những thứ gì khác mà hiện tại chúng ta đang tốn đến 2 tháng để thực hiện. Điều này không có gì là cường điệu cả vì Ron đã làm qua, Lexmark đã làm được, tại sao chúng ta lại không chứ?" Đó chỉ là điểm khởi đầu. Một khởi điểm đầy thách thức nhưng nhìn xem, chúng tôi vẫn đang tiến về phía trước, đúng không? Nhưng không hẳn là hoàn toàn êm ả. Khi tôi đang tham dự cuộc họp với những người làm việc tại kho, những cuộc tranh luận gay gắt đã phá tan không khí trầm lắng. Hẳn là có sự cách biệt giữa người mới và người cũ trong nhóm. Có người đã làm cho công ty được 2 năm và cũng có những người đã gắn bó với công ty được 30 năm rồi. Họ giống như nước với lửa. Những người trẻ tuổi sẵn sàng thích ứng với tầm nhìn mới. Họ nói rằng chúng ta cần phải xoá bỏ những gì chúng ta đang làm để tạo dựng một tương lai mới tươi đẹp hơn, đổi mới mọi thứ. Chúng ta cần phải đóng cửa các nhà kho. Sự thay đổi này thật tuyệt vời, hãy bắt tay vào làm thôi. Phía bên kia là những người đã đóng góp cho công ty 30 năm, họ là một phần không thể tách rời của công ty, đang lắng nghe những gì giới trẻ muốn thay đổi và sau đó lên tiếng: "Bọn trẻ tuổi các ngài thật nực cười". Sự tức giận bùng lên và tình hình trở nên tồi tệ. Một nhà tư

vấn trẻ tuổi nằm trong nhóm những người tổ chức buổi họp đã chạy biến ra khỏi phòng và có lẽ đó là sự chạy trốn thông minh nhất của anh ta. Anh ta đến gặp Ron. Ron bước vào phòng và ngay lập tức, sự giận dữ lắng hẳn lại. Ron nói: "Chúng ta đang thay đổi quy trình về mặt cơ bản" – lúc này nhóm trẻ tuổi đang ngồi gật gù thích chí – "nhưng chúng ta sẽ không đóng cửa 22 nhà kho trên khắp các quận. Không thể nào làm 6,000 người thất nghiệp, chúng ta đang tìm cách khác". Vấn đề đã được quyết định, nhưng những nhân viên kho lão làng không cảm thấy điều này có thể xảy ra. Ron tiếp lời: "Ở Lexmark, với nỗ lực sắp xếp lại công việc, chúng tôi đã cắt giảm được nguồn vốn lưu động. Chúng tôi có thể cắt giảm được lượng hàng tồn kho nhưng không đóng cửa các nhà kho mà chỉ giảm thiểu chi phí quản lý các kho này. Ví dụ ,chúng tôi có các bộ phận cung cấp phụ kiện có thể giao hàng ngay khi cần, vậy thì không việc gì phải lưu trong kho mặt hàng này. Chính vì vậy, kho trở nên rộng chỗ, nhưng chúng tôi không dẹp bỏ tất cả các kho. Công ty không muốn làm cho mọi người thất nghiệp, chúng tôi có cách tiết kiệm tiền tốt hơn. Mọi người ngồi đây cũng có thể làm như vậy". Những lời của Ron đã làm họ lắng dịu lại, nhưng tôi không thấy có vẻ gì là tiến triển cả. Tôi chưa từng trải qua những gì Ron đã trải qua. Tôi chỉ có thể nhớ được số lần Ron đã cứu nguy cho chúng tôi. Tôi nghĩ bạn cần phải biết rằng bạn không phải là những người đầu tiên thay đổi, những người khác đã tồn tại nhờ vào những thay đổi đó. Suy nghĩ đó sẽ giúp cho bạn tự tin hơn. Ngay cả khi đã đồng ý với tất cả các ý tưởng chung, nó cũng sẽ là những lời nói nhỏ trong đầu luôn nhắc nhở bạn tiến tới. Nó giúp cho bạn vượt qua khỏi các giới hạn "Điều này không thể làm được" hay "Chỉ có thể làm được nếu tôi hy sinh giữa chừng". Nhìn thấy sự sống còn của những người khác sẽ làm cho bạn cảm thấy mình mạnh mẽ hơn. Tôi cho rằng nếu bạn đã từng trải qua những thay đổi thành công với một số công việc trọng đại, hẳn bạn sẽ có được những người biết cái gì là có thể và có lòng tin. Đây không phải là trường hợp của chúng tôi. Nguồn nhân lực bên ngoài đã mang lại cho chúng tôi hy vọng, kinh nghiệm và sự thuyết phục tuyệt đối rằng chúng tôi có thể tạo ra sự khác biệt. Cho dù là những thay đổi tự nhiên hay những thay đổi đã được hoạch định thì nhân tố bên ngoài vẫn ít nhiều tác động xuyên suốt tổ chức, nó có thể ban đầu tạo ra sự giận dữ nhưng rồi mọi người cũng sẽ vượt qua được. Không chỉ có Ron là người như vậy. Còn có Aldona Valicenti đến từ Amoco, hay Patrice Carroll là nhân viên mới trong tổ chức chúng tôi cũng là trường hợp tương tự. Những người này, cộng với sự tư vấn bên ngoài, đã giúp tạo ra những điều quan trọng. Khi mọi thứ dường như đang đến thời kỳ hỗn loạn, đi đến bờ vực sụp đổ, họ luôn tạo ra được sự ổn định. Họ bảo vệ chúng tôi và giúp chúng tôi tiếp tục trên con đường đã vạch ra. Họ như những nhà tiên tri dự báo mọi thứ. Bất cứ người mới đến nào cũng dồi dào kinh nghiệm và đảm bảo rằng sự thay đổi quan trọng này đã từng xảy ra rồi và đã rất thành công. Những viễn cảnh của họ là điểm then chốt. Nếu không có sự tự tin rằng có thể tạo ra thay đổi thì bạn sẽ không thể hành động cho dù có thấy được tầm nhìn. Cảm giác của bạn sẽ trói chân bạn lại. Trong một chừng mực nào đó, câu chuyện này đã đưa ra một phương pháp đơn giản nhưng có tác động rất lớn. Nếu nhân viên của bạn không có kinh nghiệm với những sự thay đổi thành công đáng nhớ, hãy đảm bảo là bạn tìm được một nguồn lực đáng tin cậy và lúc nào cũng sẵn sàng. Có một số nhà tư vấn chuyên hoạt động bằng nghề này. Tất nhiên cũng có rủi ro là nếu bạn thực hiện một cách hời hợt, người mới đến sẽ bị ảnh hưởng mạnh bởi văn hóa công ty và các nhà tư vấn sẽ bị ngó lơ. Không nên để chuyện đó xảy ra. Những nguồn lực này có thể giúp bạn theo nhiều cách. Họ có thể đưa ra các số liệu: "Trong 4 năm qua, chúng tôi biết được có 7 trường hợp tiết kiệm trung bình đến 235,000 đô la và những công ty không có kinh nghiệm về việc thay đổi cũng tiết kiệm được gần bằng như vậy". Nếu làm tốt thì những điều này có thể có tác dụng lắm chứ. Những suy luận vững chắc cũng có thể rất hữu ích: "Cách chúng ta tiết kiệm tiền được dựa theo lý thuyết…". Hãy nhìn vào trọng tâm của vấn đề trong câu chuyện "Tôi đã sống sót" trên. Người ta đã gặp phải "tình trạng lộn xộn", "sự lo lắng", "không

thoải mái", "sự giận dữ" và "sự bực bội". Người ta có cảm giác là những thay đổi đó không khả thi. Rồi họ đã giải quyết thành công những cảm xúc trên bằng cách kể những câu chuyện đầy sức sống và trình chiếu những đoạn phim về những sự kiện có thực. Vấn đề mấu chốt khá đơn giản: "Điều đó là có thể; bạn sẽ không bị thất bại giữa chừng; kết quả sau cùng có thể rất có ý nghĩa". Và điều gì đã xảy ra? Những cảm giác bi quan đã ngày càng giảm và thay vào đó là tinh thần lạc quan ngày càng tăng: "Chúng tôi đã thấy rồi và chúng tôi rất tin tưởng". Chúng tôi đã nhận được "một cú đánh thức tỉnh". Những rào cản suy nghĩ gây cản trở đã giảm bớt, và họ sẽ tiếp tục với những thay đổi. Thông tin là nguồn gốc của sức mạnh và thiếu thông tin sẽ bị mất sức mạnh. Đó chính là một phần của vấn đề trong câu chuyện "Trang bị lại cho Sếp" (thiếu hụt thông tin về nhu cầu của khách hàng), chuyện "Thi đua toàn cầu" (thông tin về việc cải tiến thêm 50% là có thể) và chuyện "Tôi đã sống sót" (thông tin về những nỗ lực thay đổi thành công). Một trong những thông tin gây tác động mạnh chính là sự phản hồi cho những công việc của chúng ta. Chúng ta thường không ý thức được mình đã sử dụng thời gian như thế nào, làm thế nào tác động đến người khác và làm thế nào để thay đổi theo quy luật tự nhiên. Khi chúng ta nhận những thông tin phản hồi từ người khác, thường chúng nghe có vẻ chủ quan, mang tính thành kiến hoặc giống như sự báo trước của lời chê bai. Do đó, chúng ta sẽ không nghe gì cả hoặc nghi ngờ. Trong cả hai trường hợp, bạn đều sẽ gặp khó khăn để đạt được tầm nhìn. Đừng để chuyện đó xảy ra.

Chuyện của Rick Simmons

Đã nhiều năm rồi, các nhà quản lý cấp cao hay đến và kiểm tra mọi thứ trong nhà máy. Giám đốc sản xuất chỉ nhận được chỉ thị về những gì cần phải cải tiến. “Sửa cái này đi, cái đó không tốt. Đừng làm điều đó”. Không bao giờ thấy những điều khả quan mà toàn là những thứ chúng tôi cần phải sửa đổi. Một trong những lần kiểm tra, Tim −giám đốc khu vực của chúng tôi −đã nói nhà máy sẽ không bị kiểm tra nữa bởi vì chúng ta cần có một sự thay đổi mới. Ông nói rằng cần phải trao quyền cho lực lượng lao động. Đó là cách chúng ta tiến bộ lên. Quản lý cấp cao sẽ không thể thực hiện được điều này bởi vì họ không có thời gian hay thông tin để làm. Chúng tôi đã cố gắng thực hiện điều đó. Nhưng chuyện này giống như mệnh lệnh “sẵn sàng – khai hỏa – nhắm bắn”, trong khi tình hình thì ngày càng tệ hơn. Thật là lộn xộn. Việc trao quyền nghĩa là mọi người phải cùng tham gia vào, do đó, chúng tôi đã tổ chức những cuộc họp nhân viên để cải tiến. Trong 6 tháng liền, hết cuộc họp này đến cuộc họp khác đã diễn ra, nhưng mọi người thực sự không biết phải làm gì. Dần về sau, những cuộc họp bắt đầu bị chê bai: “Không lúc nào chúng ta có được con số tồn kho đúng vì dữ liệu luôn bị trễ cả tháng. Vậy những báo cáo này có ích gì không? Chúng thực sự không giúp ích được gì cả”, “ Tại sao lúc nào thiết bị hàn cũng bị hư hỏng? Nếu có nhiều thiết bị hơn thì chúng ta đã không gặp sự cố”, “Nếu được hướng dẫn nhiều hơn, chúng ta đã không sa lầy vào mớ lộn xộn như vậy rồi”, “Mọi người có nhận thấy mình đã tốn bao nhiêu thời gian cho những cuộc họp như thế này không?”. Càng ngày càng có ít người đến dự họp hơn và một số người còn tham dự bắt đầu phàn nàn: “Vấn đề đặt ra là gì, thực sự là chúng ta không tạo ra được sự khác biệt nào hết”. Chính vì vậy, cuộc họp càng trở nên tẻ nhạt. Cuối cùng ,chúng tôi nhận thấy rằng mình đang làm không đúng, và rằng cần phải làm điều gì đó thật khác biệt nhưng mục tiêu đã đặt ra về việc trao quyền vẫn phải được giữ nguyên. Chúng tôi chọn ra 2 nhóm để bắt đầu quay phim họ lúc làm việc, đó là những người rất sẵn lòng thử nghiệm những cái mới. Họ đồng ý với kế hoạch này, chuyện làm việc không có gì phải dấu diếm cả. Đó chỉ là cách tốt hơn để hiểu chúng tôi đã hoạt động ra sao. Cho tới thời điểm Tim cung cấp trang thiết bị và máy quay phim xách tay, các nhóm vẫn chưa có động tĩnh gì. Chúng tôi khởi điểm công việc bằng cách theo dõi xem một sản phẩm đã được sản xuất ra như thế nào. Đó thực sự là một quy trình dài. Chúng tôi ghi hình lại tất cả các công đoạn, từ việc bắt đầu với nguyên liệu thô cho tới lúc thành phẩm xuất ra khỏi xưởng. Những hình ảnh ghi nhận lại cảnh Tyron đang điều chỉnh lại vỏ bồn để chuẩn bị hàn; Claude đang hàn và Sam kiểm tra lại độ chắc của mối hàn. Thoạt đầu thì mọi việc khá là ngượng nghịu và mọi người quay sang trêu chọc lẫn nhau: “Tôi nghe nói việc quay phim làm giá thành tăng thêm 20 bảng”. Cũng có lúc mọi người làm cẩn thận hơn và hơi gượng ép so với ngày thường, nhưng sau khi quay phim nhiều lần một người làm cùng một công việc gì đó, họ có khuynh hướng say mê làm việc mà quên đi sự có mặt của chúng tôi. Có lẽ chúng tôi đã tốn một ngày trời chỉ để quay phim một công đoạn trong sản xuất. Nhưng kết quả thật hết sức kinh ngạc. Khi cùng ngồi với nhau để xem lại những đoạn phim đã quay, bạn có thể thấy để có được 1 sản phẩm hoàn tất, mọi người đã phải di chuyển quanh nhà máy đến hàng dặm. Hai nhóm thử nghiệm được xem lại đoạn phim và các ý tưởng cứ thế tuôn trào. Họ nói rằng nên sắp xếp lại máy móc như thế nào đó để mọi người không phải di chuyển nhiều như thế. Họ được xem lại chính mình trong phim và thấy rằng mỗi lần họ cần sử dụng một dụng cụ nào đó thì phải đi lại tủ để lấy. Trong khi cho mọi người xem phim, bạn có thể nghe thấy họ tự bảo nhau như thế nào. “Tại sao mình lại không làm 1 cái giá đặt bên cạnh để xếp tất cả các dụng cụ mà mình cần lên cho dễ lấy?”, “Xem này, tôi đã cúi xuống không biết bao nhiêu lần để nhặt cái cờ-lê xiết cho chặt con ốc”, “Giá như chúng ta có thêm người chuyên sàng lọc ra những thứ vật liệu và thiết bị để dùng khi sửa chữa máy móc rồi xếp chúng ở nơi chất hàng, thì chúng ta đã không phải tốn thời gian để tự đi lấy ở

phòng cung cấp. Nếu được như vậy, dám cá là công việc sẽ nhanh hơn". Cả hai nhóm bắt đầu suy nghĩ đến những giải pháp có thể giúp cho công việc tiến triển nhanh và an toàn hơn. Thậm chí một người trong số họ còn cầm trong tay hai bộ thiết bị máy móc được gọt đẽo từ gỗ. Anh ta đã sắp xếp chúng lại, minh họa rằng trước đó máy móc được sắp xếp như thế nào và sau đó nên được bố trí ra sao để giảm bớt thời gian di chuyển. Đây thực sự là hình ảnh minh họa không gian 3 chiều. Chính điều này sẽ giúp chúng tôi giải thích được khái niệm về sự thay đổi cho những nhóm khác và cho khách hàng mỗi khi Tim và nhân viên bán hàng dẫn họ tới tham quan xưởng. Không có ai yêu cầu anh nhân viên này tạo ra những mô hình về nhà xưởng đó. Anh ta chỉ nghĩ đơn giản là điều này sẽ giúp ích được gì đó.

Tất cả ý kiến cải tiến do mọi người đóng góp cần được đánh giá thông qua đợt diễn tập những tình huống công việc thực tế điển hình trước khi được phê duyệt đồng ý, do đó, mọi người chưa thể làm bất cứ thứ gì mà họ muốn được. Nhưng việc quay phim đã trở thành công cụ rất quan trọng đối với lực lượng lao động trong nhà máy, nó giúp sản sinh ra những ý tưởng hay mà trước đó chưa từng có. Những thước phim vẫn tiếp tục được quay. Chúng tôi lưu giữ chúng như những tài liệu minh chứng cho những thay đổi so với quá khứ mà chúng tôi đã thực hiện được. Sau tua quay đầu tiên, những đoạn phim đã được quay chuyên nghiệp hơn. Bây giờ, chúng tôi đã có hàng trăm băng hình ghi lại cảnh chúng tôi đã làm việc như thế nào và sau đó đã cải tiến ra sao. Dựa vào đó, chúng tôi theo dõi việc tiết kiệm chi phí, tình hình an toàn và những cải tiến về chất lượng. Cả nhân viên mới và khách hàng cũng có cơ hội xem những đoạn băng này. Điều này giúp cho nhân viên luôn sẵn sàng với công việc và cải thiện mối quan hệ với khách hàng. Bạn sẽ thấy được cảm giác kiêu hãnh của nhân viên khi họ trình bày những cải tiến của mình. Chúng tôi cũng đã cải tạo lại phòng họp để nhiều người có cơ hội vào xem phim và thảo luận những ý tưởng cải tiến hơn. Dường như phòng họp đã trở thành nơi triển lãm, là trung tâm để mọi người gặp nhau và tất cả các băng hình ghi nhận sự thay đổi của nhà máy đều được lưu tại đây. Công việc của chúng tôi đã được bắt đầu chính từ máy quay phim xách tay đó với chi phí còn ít hơn 1% so với một số máy móc trong nhà máy. Nỗ lực đầu tiên của họ về việc trao quyền cho nhân viên bị thất bại, và lý do thất bại này rất thường gặp trong thực tế: Nhân viên có nhiều quyền hơn để ra quyết định; họ được sắp xếp hợp để thực thi quyền hành đó; nhưng họ không được hướng dẫn kỹ càng và được cung cấp rất ít công cụ để loại bỏ những rào cản thật sự. Chính vì vậy có thể đoán được theo sau đó sẽ là một tình hình lộn xộn như thế nào.

Khi cố gắng một lần nữa, họ đã sử dụng máy quay phim để giúp trao quyền cho một nhóm nhân viên và đã có phản hồi lại. Việc quay phim đã làm mọi người ngạc nhiên và quan tâm. Lần đầu tiên họ đã thấy được những khía cạnh công việc mà bình thường họ không ý thức được. Do đó, khả năng làm cho công việc tốt đẹp hơn đã nảy sinh, tạo ra nhiều hứng khởi và một tinh thần lạc quan "chúng tôi có thể làm tốt hơn". Những cảm xúc này đưa đến nhiều thay đổi tích cực, bao gồm cả việc khắc những mô hình bằng gỗ. Những mô hình này sau đó đã trở thành những công cụ trực giác giúp thay đổi tốt hơn cả các hành vi mẫu. Khi những đổi thay đó được thực hiện tốt và mọi người nhìn thấy được kết quả, lòng kiêu hãnh trong họ dâng cao và công việc cứ thế tiến triển. Người ta thành công trong việc trao quyền cho người khác khi họ hiểu đúng ý tưởng. Họ trao quyền bởi vì họ là người thấy được chính xác những vướng mắc chính là ở đâu và cái gì đang ghìm chân họ. Họ trao quyền bằng cách tập hợp lòng can đảm và sự tự tin nơi chính bản thân họ. Vì rất nhiều lý do, mọi người thường hành động rất rụt rè, hay ít ra dường như là vậy. Có lẽ trong hầu hết các trường hợp, người ta thường che giấu sự thật bởi vì những vướng mắc làm cản trở công việc của họ dường như là rất lớn. Họ gặp vấn đề về Sếp, gặp vấn đề về quản lý cấp trung, chế độ khen thưởng, hệ thống thông tin, rồi vấn đề về tinh thần và nhiều thứ khác nữa. Tất cả những thách thức này có thể xem là quá lớn, bởi vì nhìn trên tổng thể, bản thân chúng thực sự có ảnh hưởng rất mạnh. Bạn không cần phải thúc ép chính mình, tình huống phức tạp như thế nào

không thành vấn đề. Có một giải pháp rất đơn giản cho bạn: **Đừng cố gắng làm mọi thứ cùng một lúc.**

Chuyện của Jeff Collins

N ăm ngoái hai nhân viên của chúng tôi ở văn phòng San Francisco, Harold và Lidia, đã cùng ngồi với tôi (vì tôi thuộc bộ phận Nhân sự) thảo luận về những rào cản trong bộ phận của họ khi họ chịu trách nhiệm về việc phát triển sản phẩm mới. Chúng tôi dán những tấm giấy khổ to lên khắp tường. Rất nhiều vấn đề được đưa ra, ví dụ như chế độ phúc lợi của tập thể, hoàn toàn nằm ngoài khả năng của họ. Do đó, chúng tôi đã gạch bỏ những mục này. Từ những mục còn lại, chúng tôi chọn ra 2 vấn đề để thảo luận. Vấn đề thứ nhất có liên quan đến các trưởng nhóm kỹ sư, những người cùng làm chung bộ phận với họ và lại là những người vô tâm gạt bỏ mọi ý tưởng sáng tạo mới. Vấn đề thứ hai là thiếu hụt quy trình chính thức để có thể nắm bắt được những sáng kiến sản phẩm mới. Họ lôi kéo 10 người trong bộ phận của mình rơiời khỏi bàn làm việc (tổng số người trong nhóm của họ có khoảng 20 đến 30). Tại cuộc họp, họ thảo luận về những gì đang làm ngăn cản những ý tưởng mới và cuối cùng đồng ý với nhau rằng sẽ cùng khắc phục vấn đề. Họ không có ý đối kháng với cấp trên mà muốn tự xem xét lại bản thân. Họ phác thảo ra cơ chế làm việc có thể cho phép mọi người phát biểu ý kiến nhiều hơn và đưa ra những ý tưởng về sản phẩm. Cơ chế này không hẳn là phức tạp hơn một hệ thống hộp thư góp ý. Nhưng đó cũng là một hệ thống. Sau khi thảo luận xong, cả 10 người vẫn tiếp tục làm việc về 2 vấn đề đã nêu ra. Thay đổi phong cách riêng của họ cũng là một thách thức, đặc biệt là đối với 4 người trong nhóm họ. Những ai không tham dự cuộc họp đã phản ứng một cách nghi ngờ hoặc hoàn toàn không quan tâm vào chuyện đó. Tuy nhiên sau 2 hay 3 tháng, 10 ý tưởng mới đã được tạo ra, trong đó có một ý tưởng đầy triển vọng. Và họ đã bắt tay vào thực hiện. Theo tôi thì câu chuyện đơn giản này có ý nghĩa là do những gì họ đã không thực hiện. Họ đã không chọn ra 15 vấn đề để thảo luận. Tôi cũng không biết chắc nếu ở địa vị của họ, tôi có thể giải quyết được 15 vấn đề hay không. Họ đã làm một phép tính thực tế hơn, tập trung hơn. Dù sao công việc cũng đã được thực hiện khá tốt. Họ đã tạo ra sự khác biệt triệt để trong quy trình phát triển sản phẩm mới ở miền biển phía Tây và tất cả những dấu hiệu này cho thấy mẫu sản phẩm đầu tiên sẽ được ra đời. Theo ghi nhận của chúng tôi suốt thập kỷ qua thì đây là sự kiện lớn nhất mà chúng tôi từng có.

Tóm tắt bước 5

Cần xử lý hiệu quả những rào cản đã cản trở các hành động, đặc biệt là rào cản từ người nắm quyền không muốn trao quyền, từ sự thiếu hụt thông tin, từ hệ thống khen thưởng và phương pháp đánh giá kết quả làm việc không chính xác, từ sự thiếu tự tin.

Những điều hữu ích

Tìm ra những người mà kinh nghiệm thay đổi của họ có thể củng cố được niềm tin của mọi người qua việc họ kể những câu chuyện: Tôi đã thắng và bạn cũng có thể làm được. Hệ thống khen thưởng và ghi nhận tạo được sự khích lệ, gia tăng tinh thần lạc quan và sự tự tin của nhân viên. Những ý kiến phản hồi giúp cho nhân viên nhìn thấy những quyết định liên quan đến tầm nhìn một cách tốt hơn. Thay đổi những vị Sếp "gây cản trở" bằng cách tạo ra công việc mới cho họ, công việc này cần chỉ rõ sự cần thiết phải thay đổi.

Những điều không nên

Làm ngơ trước những vị Sếp đang gây cản trở cho nhiều nhân viên. Giải quyết những vấn đề về Sếp bằng cách tước đi quyền lực của họ (làm cho họ hoang mang và bực bội), sau đó lại trao quyền này cho nhân viên. Cố gắng loại bỏ nhiều rào cản cùng một lúc. Làm cho chính bản thân mình trở nên

bi quan và dè dặt.

Những câu chuyện cần nhớ

Trang bị lại cho Sếp Thi đua toàn cầu Tôi đã sống sót và bạn cũng có thể Quay phim trong nhà máy Harold và Lidia

BƯỚC 6

rong những nỗ lực thay đổi thành công, những người được trao quyền sẽ tạo ra các kết quả thắng lợi ngắn hạn – những chiến thắng này sẽ nuôi dưỡng nỗ lực thay đổi, tưởng thưởng xứng đáng cho những cá nhân làm việc chăm chỉ, loại bỏ những lời chỉ trích và tạo ra lực đẩy mới. Nếu không có những thắng lợi có thể nhận thấy rõ bằng trực quan, đúng lúc, rõ ràng và có ý nghĩa cho mọi người thì những nỗ lực thay đổi có thể sẽ gặp trở ngại lớn. George đang rất tập trung vào khả năng sinh lợi tiềm tàng của thương mại điện tử. Ông quản lý một đội ngũ nhiều nhân viên, toàn là những người được trao quyền để sẵn sàng theo đuổi những dự án khác nhau và hầu hết họ đều làm việc hết sức mình. Ông cho rằng lợi thế của nhóm này là toàn bộ quy trình làm việc rất thú vị, thỉnh thoảng còn rất gây sốc, và chưa bao giờ làm ai phải chán nản cả. Sau 12 tháng cố gắng, ông tin chắc rằng tất cả mọi người đều làm việc đâu ra đó, họ đã hoàn thành tốt nhiệm vụ đã định. Những người khác ít nhiệt tình hơn bắt đầu nêu những câu hỏi về vấn đề cải tiến: “Vâng, vấn đề này quan trọng, nhưng tại sao mình lại làm theo cách này?”, “Chuyện này thú vị đấy nhưng nó có can thiệp quá sâu vào công việc kinh doanh của chúng ta hay không?”, “Đây có phải là vấn đề cách đây 2 năm chúng ta đã thử và thất bại không?”.

Xử lý những câu hỏi như vậy không phải là dễ, phải tốn thời gian, sức lực và cuối cùng, ông gânần như phát cáu lên. Mỗi lần George nghĩ rằng ông đã trình bày quan điểm của mình để dẹp vấn đề qua một bên thì vài người khác lại khơi gợi lại một cách sâu hơn. “Vâng, nhưng bây giờ tôi thực sự lo lắng về …”. Ông nói rõ về tầm nhìn thêm một lần nữa và phát hiện ra rằng mọi người chỉ muốn những thứ giống như những cuộc tranh luận theo kiểu lý thuyết suông. Ông nhận ra rằng số người này giống như người thượng cổ, họ sẽ, không sớm thì muộn, giết chết tổ chức và chôn vùi nó. Ông ngăn cách nhân viên của mình, xếp những người kia vào vai trò của của những kẻ phê bình, khiến họ càng lún sâu hơn vào việc phê phán. Rốt cuộc là những người ủng hộ chính rút lui, tất cả mọi nỗ lực trở nên vô ích. Những ý tưởng quan trọng và đầy hứa hẹn tiêu tan. Cary cũng có một năm giống vậy, cô cũng ngang tầm quyền lực với George nhưng nhóm của cô có ý tưởng thương mại điện tử khác. Sau 12 tháng nỗ lực, kết quả của nhóm cô xem ra chỉ xếp sau nhóm của George. Họ có ít dự án và nảy sinh ít ý tưởng sáng tạo hơn, họ cũng không có khả năng viết báo cáo hoặc tổ chức họp với những lời lẽ bóng bẩy, nhưng nhóm của Cary đã phát triển một trang web hứa hẹn nhiều thành công, tập trung vào một phân khúc khách hàng nhỏ được định hướng cẩn thận. Mẫu thử đầu tiên này đã nhận được phản hồi hằng ngày của khách hàng, có vẻ rất hứa hẹn theo như bất kỳ một chuẩn mực nào. Sự hứng khởi trong nhóm của cô và nguồn động viên từ những người khác gia tăng. Trong khi nhóm George ngày càng chìm dần xuống thì nhóm của Cary bắt đầu vượt lên. George không thể tin được Cary lại thành công như thế và tự hỏi liệu tầm nhìn mang tính chiến lược ngắn hạn của Cary có phải là một dấu hiệu nữa chứng tỏ công ty đang gặp vấn đề hay không.

George là một người thông minh và làm việc hết sức mình, nhưng ông đã
không thành công.

Trong những nỗ lực thay đổi thành công, một nhóm người được trao quyền phải tính toán thật kỹ việc sử dụng quỹ thời gian như thế nào. Đầu tiên, họ sẽ tập trung vào những công việc có thể đem lại những thành công rõ ràng và có ý nghĩa. Những thành công trong thời gian ngắn này là rất cần thiết, nhằm vào 4 mục đích quan trọng sau:

1. Những thắng lợi sẽ là thông tin phản hồi đến những người lãnh đạo sự thay đổi cho biết mức độ vững chắc của tầm nhìn và chiến lược của họ.
2. Những thành công sẽ mang lại cho những người đã làm việc chăm chỉ để đạt được tầm nhìn một sự khen ngợi, một sự khích lệ đầy cảm xúc.
3. Thắng lợi sẽ tạo ra niềm tin và lôi kéo những người chưa thực sự năng động.
4. Thành công sẽ lấy đi sức mạnh trong lời nói của những cá nhân hay hoài nghi.

Nếu không có những thành công ngắn hạn này, công cuộc thay đổi trên quy mô lớn rất hiếm khi đạt được và những người chống lại sự thay đổi sẽ dần thắng thế, bất chấp tầm nhìn có xuất sắc đến đâu hay sự đổi thay là cần thiết đến mức nào. Với những thành quả này, bạn sẽ gặt hái được những điều ngược lại: chủ nghĩa lạc quan gia tăng, sức mạnh và lòng tin vào sự thay đổi trỗi dậy. Do bản chất tự nhiên của những thay đổi trên quy mô lớn, có rất nhiều thứ cần phải làm để đạt được tầm nhìn. Ở các tổ chức lớn, những nỗ lực thay đổi có thể đòi hỏi sự kết hợp của hàng trăm dự án. Khi mọi người cảm nhận được sự cấp bách và được trao quyền để hành động thì họ sẽ dễ dàng chịu trách nhiệm cho tất cả những gì ở phía trước. Khi sự tập trung của bạn bị phân tán, có thể bạn vẫn sẽ đạt được những thắng lợi rõ ràng trong vòng 2 năm đầu tiên. Nhưng 2 năm là quá dài.

Chuyện của Ross Kao

C húng tôi đã biết rằng khi một tổ chức có thật nhiều vấn đề cần chỉnh sửa thì những người dẫn dắt sự thay đổi rất dễ bị cuốn vào một nỗ

lực kiểu như thu gom 150 quả bóng đang bay trong không trung cùng một lúc. Có rất nhiều thứ phải làm, dĩ nhiên là bạn có thể tìm được 150 quả bóng để bắt đầu trò chơi. Mỗi người có thể liệt kê cả bảng danh sách dài những thứ phải làm. Nhưng với quá nhiều thứ cùng một lúc, bạn có thể sẽ chẳng giải quyết được việc nào nhanh cả. Vấn đề là ở chỗ đó và điều này lại thường hay dẫn tới thất bại. Mọi người sẽ tự hỏi bạn đang dẫn họ đi đâu và rằng bạn có đang đi đúng hướng hay không. Để tránh sai lầm đó, chúng tôi đã tạo ra một chủ đề gọi là “4 việc lớn cần làm”. Chúng tôi biết cần ưu tiên làm cái gì trước. Chúng tôi có thể đưa ra cả một danh sách dài tới 20 việc cần làm nhưng chúng tôi không làm như vậy. Thay vào đó, chúng tôi chỉ công bố lên 4 việc đầu tiên. Chúng tôi đã thông báo với tất cả mọi người trong công ty rằng : “Có tất cả 4 việc lớn đầu tiên cần phải làm và chúng ta sẽ không thêm vào việc thứ năm cho tới khi có 1 việc thực sự được hoàn tất”. Và thông báo đã được đưa ra đúng như vậy: “Đây là 4 việc lớn cần làm”. Ở từng nơi làm việc, chúng tôi đặt một bảng thông báo khá to để mọi người có thể thường xuyên nhìn thấy và dán lên đó 4 việc đầu tiên cần làm. Trong nhà máy, bảng được đặt ở nhà ăn. Chẳng mấy chốc, việc này đã được lan truyền rộng rãi: “Nhìn xem, chúng ta đang tiến hành cải tổ. Hãy đoán xem điều gì sẽ xảy ra? Mọi người hãy nhìn xem, cái này làm xong rồi nè, và còn nữa, thêm một cái khác được dán lên. Vậy thì cứ thế này, việc này sẽ được hoàn tất trong 2 tuần tới”. Tiếp đó mọi người bảo nhau rằng: “Bạn biết gì không? Mọi thứ đang được tiến hành. Tất cả đang được hoàn tất”. Tôi nhớ có lần tôi đang ở bên ngoài xưởng, tình cờ đứng cạnh cái bảng có dán 4 việc cần làm ngay. Một chàng trai từ trong xưởng bước ra cùng tôi nhìn vào danh sách. Nửa phút sau, anh ta quay sang và nói với tôi: “Chúng ta đang thực sự chiến thắng rồi đấy”. Thật phấn khởi vì mọi người đã hiểu vấn đề và có vẻ rất hứng thú. Bây giờ, giả dụ là vẫn còn vài người rảo khắp tổ chức để nói rằng: “Ý của anh là những gì tôi đang làm là không quan trọng phải không?”. Câu trả lời của chúng tôi sẽ là: “Không, không phải như vậy. Chúng tôi chỉ muốn anh biết rằng đó không phải là những gì chúng ta nên làm bây giờ. Anh cần phải biết những gì chúng ta đang làm bây giờ và phải hoàn tất với tốc độ nhanh nhất. Chúng ta gần xong rồi và tôi có thể khẳng định với anh rằng chúng ta có đủ sức lực và đội ngũ được lựa chọn để thực thi những chuyện này trước khi chuyển sang những bước tiếp theo”.

Đối với những công ty đang đứng giữa dòng, việc tạo ra và truyền đạt những thắng lợi ngắn hạn sẽ thực sự giúp bạn có đà vươn tới.

Chỉ lựa chọn 4 thay vì là 150 vấn đề có nghĩa là có sự tập trung. Sự tập trung cũng có nghĩa là đạt được kết quả nhanh hơn. Những kết quả đạt được nhanh chóng sẽ cho ta nhiều thứ: cảm giác hoàn thành công việc, cảm xúc lạc quan. Từ đó, hành vi cũng thay đổi. Đối với những người làm việc nhiệt tình, việc tạo ra chiến thắng giống như tái tạo động lực cho họ. Còn với những người bi quan và đa nghi hay những người đứng ngoài cuộc, họ cũng sẽ bắt đầu giúp sức. Những người hay chỉ trích sẽ thôi lên tiếng. Và động lực thay đổi được gia tăng. Bảng thông báo rất hay bị sử dụng không đúng cách. Chúng có thể được đặt ở những nơi mọi người không hay tập trung để xem và dán nhiều thứ vô ích lên đó. Có đầy những lời tuyên truyền đại loại như: "Tất cả chúng ta đều cam kết cho tương lai" hoặc những câu mơ hồ: "Chúng ta đang tiến triển". Nhưng trong câu chuyện này, mọi việc đã được xử lý khác. Không phải thắng lợi nào cũng như nhau. Nhìn chung, những chiến thắng càng dễ thấy thì càng giúp chúng ta tạo được thay đổi. Chính vì vậy, những gì bạn không biết thì không phải là thắng lợi – đó là tác dụng tiềm ẩn của bảng thông báo. Những thắng lợi càng rõ ràng càng giúp ích được nhiều cho tiến trình thay đổi. Càng ít điểm mơ hồ thì càng ít người tranh cãi là liệu mình đã thành công hay chưa – và những người hay chỉ trích sẽ không có cơ hội để phê phán. Những giá trị và các vấn đề liên quan đến các thắng lợi càng được thông báo cho nhân viên rõ bao nhiêu thì công cuộc thay đổi càng thuận lợi bấy nhiêu. Những thành quả có giá trị sẽ nối kết mọi người chặt chẽ hơn, và sự gắn kết này có thể làm dịch chuyển cả những hành vi rất khó thay đổi.

Chuyện của Thiếu tướng Hải Quân John Totushek

H ải quân Mỹ lệ thuộc vào lực lượng dự bị từ năm 1915. Lực lượng quân dự bị chính là dân thường, nhiều người trước đây từng ở trong quân đội. Họ được đào tạo vào cuối mỗi tuần và luyện tập với lực lượng chủ lực 2 tuần mỗi năm. Lực lượng này được đào tạo để ứng phó khi xảy ra chiến tranh hoặc trong những tình huống khẩn cấp của quốc gia. Trước đó, 2 lực lượng này được quản lý riêng biệt nhau. Nhưng giờ đây, do đã có rất nhiều biến cố xảy ra mà khởi đầu là sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết, quan điểm về cách tổ chức quân đội của chúng tôi cũng đã thay đổi. Lực lượng Hải quân chủ lực không đủ để tập trung thường xuyên nữa, nghĩa là quốc gia sẽ phải dựa vào lực lượng dự bị nhiều hơn. Nhưng chúng tôi không đủ khả năng để nuôi quân số gấp đôi một cách không cần thiết. Kết quả là chúng tôi đã tạo ra một tầm nhìn mới cho lực lượng Hải quân và lực lượng dự bị, và đang dựng nên một cấu trúc tổ chức mới, trong đó chúng tôi kéo việc quản lý 2 lực lượng lớn này lại gần nhau hơn. Đó là một thử thách về quản lý cũng như về văn hóa. Trong nhiều năm, chính xác là cho tới Chiến dịch Bão cát sa mạc năm 1991, một số lính dự bị âm thầm biết được từ những người lính chính quy rằng mình chỉ là lực lượng dự bị mà thôi. Họ được gọi đến khi quân đội cần bổ sung thêm nhân lực. Lực lượng chính quy tự cho mình là những người nòng cốt trên máy bay hoặc tàu chiến, sẵn sàng cho cuộc chiến; còn đội quân dự bị chỉ là những người chờ thời. Trong nhiều nhiệm vụ, lực lượng chính quy đã chia sẻ công việc cho đội quân dự bị, nhưng họ vẫn canh chừng, theo dõi đồng đội của mình chặt chẽ. Ở một số nhiệm vụ khác, thái độ không tin tưởng vào khả năng và trách nhiệm của đội quân dự bị còn lớn hơn. Tuy nhiên, cùng với việc giảm bớt đội quân chủ lực từ thập kỷ trước, trách nhiệm đã được bàn giao nhiều hơn cho đội quân dự bị và thật đáng ngạc nhiên, họ đã hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao. Vai trò đã thay đổi, nhưng cho dù chúng tôi đã bước vào thời kỳ hậu Chiến tranh lạnh, những thái độ như trên vẫn còn tồn tại ở lực lượng chính quy. Những thái độ này đã gây nhiều khó khăn cho việc sát nhập hai đội quân thành một lực lượng Hải quân duy nhất. Vì muốn cố gắng thay đổi những quan điểm trên nên chúng tôi đã làm việc cật lực để tạo ra những thành quả chứng minh cho cả 2 lực lượng thấy họ sẽ có lợi thế nào nếu lực lượng này phụ thuộc vào lực lượng kia – từ đó mới có

thể hợp nhất họ lại thành một. Chúng tôi đã bắt đầu bằng việc thảo luận về những mục tiêu mong đợi đạt được. Tôi còn nhớ trong một phiên họp như vậy, một sĩ quan đã đề nghị rằng chúng tôi nên thiết kế một chương trình giảng dạy mới cho Trường Huấn luyện Sĩ Quan để tập trung đào tạo cho lực lượng chủ lực biết về đội quân dự bị và ngược lại. Chương trình này cốt yếu là để hợp nhất tất cả thành một lực lượng mà thôi. Chúng tôi đã nghĩ hẳn cũng sẽ khá dễ dàng để thay đổi chương trình hiện tại và truyền tải thông điệp mình muốn đến những sĩ quan mới. Nếu thắng lợi, chúng tôi sẽ đạt được những kết quả có tầm ảnh hưởng sâu rộng và lâu dài. Tất cả đều đồng ý rằng một chương trình như thế sẽ là một chiến thắng rất lớn và hiển nhiên là có thể giúp chúng tôi củng cố lại tầm nhìn của những thế hệ tiếp theo. Tuy nhiên, sau đó đã có người thắc mắc: "Nếu tôi đang ở trong lực lượng quân chủ lực hoặc quân dự bị thì chương trình giảng dạy mới này có ích lợi gì? Nó có thực sự là một sự thay đổi rõ ràng không? Làm thế nào nó có thể giúp chúng ta tác động được đến hàng trăm, hàng ngàn quân chủ lực và dự bị, những lính thủy mà chúng ta đang có ngoài kia? Tôi hiểu được nên làm điều này, nhưng tôi không chắc rằng nó có thể mang lại thắng lợi trong thời gian ngắn hay không".

Lời nói đó đã làm chúng tôi suy nghĩ, và từ đó chúng tôi đã nhận định rõ

ràng hơn về các đặc trưng của những thắng lợi ngắn hạn. Để có được sự ủng hộ, chúng tôi cần có những thành công về cả 2 mặt: rõ ràng, dễ nhận thấy và có ý nghĩa. Có như vậy, những thành quả này mới đánh trúng được mục tiêu. Chúng tôi đã tính đến mọi vấn đề có thể thực hiện. Sau đó, chúng tôi xác định những hoạt động nào đáp ứng được các tiêu chí đề ra và cố gắng ấn định một khung thời gian để có thể đạt được những thành công liên tục. Ví dụ: Để trở thành một lực lượng duy nhất, chúng tôi cần phải làm một việc khó hơn nhiều là biến mọi kỹ năng của lực lượng dự bị trở nên đáp ứng được những nhu cầu lớn mạnh không ngừng của quân chính quy. Cho mãi tới thời gian gần đây, đây vẫn là một quá trình kéo dài, mệt mỏi và đòi hỏi khá nhiều nhân lực. Không phải lúc nào chúng tôi cũng đạt được kết quả như mong đợi trong khoảng thời gian yêu cầu. Tìm được một sĩ quan dự bị sẵn có những kỹ năng ngoại giao và giỏi tiếng Hàn Quốc, hoặc tìm một chuyên gia công nghệ thông tin chuyên về bảo mật là một công việc thường phải dựa vào những lời truyền miệng. Như vậy, bạn có thể tưởng tượng được nhiệm vụ đó khó khăn đến mức nào trong hai lực lượng quá lớn và tách biệt nhau. Chúng tôi quyết định là có thể ghi nhận lại những kỹ năng dân sự và kỹ năng quân sự của đội quân dự bị trong một cơ sở dữ liệu linh hoạt, hữu dụng và có tính liên kết trên web. Những sĩ quan có thẩm quyền của lực lượng Hải quân có thể nhanh chóng tìm ra được những thông tin kỹ năng cần thiết. Sẽ có những yêu cầu bí mật thông tin cá nhân nhưng chúng tôi nghĩ là chúng tôi có thể kiểm soát được việc này. Dự án rất có ý nghĩa, mọi người có thể thấy ngay được điều đó. Đó là biện pháp ít tốn chi phí và dễ thực thi bởi vì chúng tôi có thể áp dụng một hệ thống đã được thiết lập, tài trợ và đang được sử dụng bởi một đơn vị khác của Bộ Quốc phòng. Bằng cách gõ mật khẩu vào, bây giờ quân dự bị có thể trực tiếp xem, cập nhật những thông tin cá nhân và kỹ năng của mình, bao gồm cả kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng sử dụng thiết bị và thông tin liên lạc cá nhân. Những người có thẩm quyền của Hải quân có thể truy cập vào trang web và đưa ra các yêu cầu. Họ xem trực tuyến tất cả các báo cáo về kỹ năng, kinh nghiệm, bằng cấp của những người thích hợp với yêu cầu nhưng không được cho biết tên và thông tin liên lạc cá nhân của người đó. Sau đó, họ sẽ gởi thư điện tử cho Bộ Chỉ huy quân dự bị ở New Orleans để từ đây, họ xem xét người nào thích hợp để đáp ứng yêu cầu đặt ra. Hệ thống này tuy chưa hoàn hảo lắm nhưng nó rõ ràng và được xem là rất hữu dụng với nhiều người. Thành công của chúng tôi là giúp cho mọi người của cả 2 lực lượng tin tưởng vào những gì chúng tôi đang cố gắng thực hiện. Khoảng hơn 1 tháng sau, tôi nhận được phản hồi từ các sĩ quan cấp chỉ huy của quân chính quy đang chịu trách nhiệm quản lý hạm đội ở Thái Bình Dương, Địa Trung Hải và Bắc Đại Tây

Dương. Các tin họ nhắn đều mang tính tích cực như nhau. Dần dần, chúng tôi đã chuyển tải được cho các sĩ quan và các tân binh biết rằng quân đội đang rất nghiêm túc trong việc hợp nhất 2 lực lượng Hải Quân lại thành một. Chúng tôi đang chứng minh cho họ thấy rằng tầm nhìn này đang dần thành hiện thực và rằng chúng tôi không nói suông. Nếu bạn đã từng đóng góp sức mình cho những nỗ lực thay đổi thành công, hẳn bạn sẽ hiểu được sức mạnh của những thắng lợi trực quan, rõ ràng và có ý nghĩa. Nếu không thì có thể bạn sẽ không đánh giá đúng giá trị của những thành quả đạt được. Thường chúng ta hay thấy rõ những thắng lợi mà mình đạt được nhưng người khác lại không, ít nhất là không đánh giá đúng mức độ mà chúng ta đánh giá. Ghé thăm một văn phòng ở Nhật Bản, chúng tôi đã thấy được bước nhảy vọt trong việc điều chế thuốc trị ung thư bằng những phương pháp mới. Chúng tôi nhận thấy được thành tựu đó và đặt những câu hỏi tìm hiểu thêm. Chúng tôi cho rằng đó là một thắng lợi rất lớn và đã đánh giá rất cao chiến thắng đó. Đồng nghiệp của chúng tôi ở New Jersey đã rất hứng thú sau khi đọc được thông tin này, nhưng họ sẽ không đánh giá cao lắm nếu không thực sự nhìn thấy những con vật được thí nghiệm, nói chuyện với những nhà nghiên cứu, cảm nhận được nghị lực của văn phòng đó. Chúng tôi cũng đã thường xuyên tạo ra những chiến thắng rất có ý nghĩa cho mình, nhưng lại không là gì đối với những người khác. Chúng tôi đã có những cảm xúc cực kỳ mãnh liệt về căn bệnh ung thư và dẫu rằng những nhà nghiên cứu chủ lực ở New Jersey có chia sẻ một số cảm xúc với chúng tôi, nhưng trái tim của họ vẫn tập trung vào tìm kiếm tác nhân gây tai biến mạch máu. Vậy nên trong khi chúng tôi đang cố gắng tiếp bước theo những thắng lợi ở Nhật thì đồng nghiệp của chúng tôi lại không. Họ nói theo lý trí: "Đúng rồi, điều đó rất quan trọng", nhưng họ không tích cực tìm hiểu quá trình nghiên cứu đã tạo ra bước nhảy vọt như trên. Họ không thay đổi hành vi của mình, và đó chính là vấn đề. Trong câu chuyện về "Lực lượng Hải quân", người ta đã rất thận trọng để tránh gặp phải vấn đề như trên bằng cách: (1) xác định rõ những tiêu chí để đạt được thắng lợi tuyệt vời trong khoảng thời gian ngắn hạn và (2) lựa chọn những dự án dựa theo tiêu chí đó. Chương trình huấn luyện có thể là rất hữu dụng nhưng không hiệu quả bằng hệ thống tìm kiếm nguồn nhân lực, vì việc này rất dễ nhận thấy và nhìn chung có giá trị hơn hẳn việc huấn luyện. Kết quả của việc thay đổi chương trình giảng dạy có thể cũng rất có giá trị, nhưng trang web cung cấp nhiều kết quả đáng tin cậy hơn. Thứ tự của các dự án cũng có thể tạo ra sự khác biệt quan trọng trong những nỗ lực thay đổi trên quy mô lớn. Bạn có thể lựa chọn điều cần đạt được trước tiên dựa trên một lý luận lô-gíc nào đó, nhưng hãy cẩn trọng vìcó thể lý luận này không mang lại cho bạn đủ những thắng lợi đủ nhanh để tạo ra động lực cần thiết. Lấy ví dụ tầm nhìn là toàn cầu hóa. Sự lựa chọn nghe rất có lý là phải nghiên cứu khả năng sản xuất trước rồi mới nghĩ tới tiếp thị. Làm ra sản phẩm trước, sau đó mới bán. Trọng tâm công việc đầu tiên sẽ là xây dựng nhà máy ở Frankfurt. Nhưng việc xây dựng nhà máy có lẽ phải mất đến 2 năm, tiêu tốn hàng triệu đô la, và sau đó lại tốn cả năm để xem có thể quản lý được nhà máy đầu tiên ở Đức này hay không. Trong khoảng thời gian đó, rất khó có được những thắng lợi rõ ràng, dễ thấy và có ý nghĩa. Một sự lựa chọn khác nghe có vẻ ít hợp lý nhưng lại tốt hơn là: bán sản phẩm rồi sau đó mới sản xuất ra sản phẩm. Hãy đưa tất cả mọi vấn đề vào kế hoạch tiếp thị bán hàng ở Đức. Thực hiện kế hoạch này ở mức chi phí tối thiểu là bán những sản phẩm được sản xuất tại Chicago. Hãy đạt được những thành công ban đầu sau chưa đầy 1 năm.

Để lựa chọn tốt mục tiêu ban đầu là gì, bạn phải đáp ứng được những tiêu chuẩn cơ bản nhất sau đây: đạt được một cách nhanh chóng sự tiến bộ rõ ràng, có ý nghĩa và dễ nhận thấy. Ngoài ra, những lựa chọn dễ thực hiện liên quan khác hiển nhiên cũng sẽ rất hấp dẫn với mọi người: mở một văn phòng ở Frankfurt thì nhanh và rẻ hơn so với việc xây dựng nhà máy, lâu và tốn kém. Việc dễ nhất trong những việc dễ được gọi là "quả chín dưới thấp". Một điều nữa không dễ nhận thấy đối với nhiều người nhưng lại rất quan trọng là khả năng để thành công sẽ tập trung vào một hoặc một nhóm người có năng lực mà bạn cần tới sự giúp sức của họ.

Chuyện của Ron Bingham

M ột trong những thượng nghị sĩ của bang chúng tôi có một công ty vận tải ô tô. Ông là một nhân vật quan trọng, sự ủng hộ của ông có thể tạo ra sự khác biệt trong nỗ lực thay đổi của chúng tôi. Tôi tự hỏi, bước đầu để tạo động lực, chúng tôi có thể làm gì cho các công ty vận tải đây? Tôi đến tìm gặp ông để nói vấn đề này và biết được rằng ông đang muốn điên lên vì hàng năm, chính quyền bắt ông phải điền tới 15 loại biểu mẫu khác nhau, trong đó có không ít cái dài lê thê. "Hãy xem này, anh có biết mấy thứ này làm tiêu tốn thời gian và sức lực của tôi thế nào không?" Ông nói sau khi nhờ thư ký tìm kiếm các biểu mẫu. "Nhìn đây!". Ông không cố ý vung vẩy chúng trước mặt tôi, nhưng sự thực là chắc chắn ông đang muốn làm như vậy. Tôi xem các biểu mẫu và điều đầu tiên đập vào mắt tôi là chúng rất phức tạp. "Cùng một loại thông tin nhưng biểu mẫu này cũng có, biểu mẫu kia cũng có, đây nữa và cả đây nữa", ông nói với giọng lịch sự nhưng tôi cảm nhận được là ông rất muốn xả nỗi bực tức của mình. "Khi phải điền những thứ này, tôi phải cần 3 hay 4 người trợ giúp. Tôi muốn xây dựng công ty để tạo ra việc làm và tìm kiếm khách hàng chứ không muốn mất thời giờ với mấy cái biểu mẫu này". Tôi có thể dễ dàng hiểu rõ những gì ông muốn nói.

Tôi đi gặp nhóm những người dẫn dắt thay đổi ở Sở Vận tải. Họ cũng vừa mới phải tranh cãi một hồi để có được sự hợp tác của một số lãnh đạo Sở. Như bạn biết, trong cơ quan chính quyền – ít nhất là chính quyền cũ – cách suy nghĩ bao giờ cũng là "Anh cứ chờ đi!". Về cơ bản mà nói, nếu bạn kiên nhẫn để trì hoãn đủ lâu, Thống đốc bang sẽ thay đổi quyết định và những thứ làm bạn bực mình từ trước tới giờ cũng sẽ biến mất. Ngành vận tải cũng tồn tại vấn đề trên và họ cũng đã sẵn sàng đưa ra những lý do của mình. Tôi gặp họ và kể cho họ nghe những gì ông Thượng nghị sĩ đã nói. Tôi bảo: "Các anh phải ưu tiên hàng đầu việc kết hợp những biểu mẫu này lại". Ngay lập tức họ phản đối: "Hãy xem này Ron, những cái này ổn cả, và chúng tôi đang có những việc lớn khác cần phải hoàn tất trong khi anh lại ép tụi tôi thay đổi những biểu mẫu này. Làm sao có thể xem đây là tầm nhìn huy hoàng cần phải phác họa được". Tôi hiểu họ gặp phải vấn đề gì. Họ có nhiều tiềm lực. Họ muốn thay đổi cả thế giới. Nhưng họ đã không thực hiện được ở đâu cả bởi vì những nhân vật chính như ông Thượng nghị sĩ kia đã không giúp đỡ họ. Tôi giải thích với họ việc dành được sự ủng hộ ông Thượng nghị sĩ, dù có tốn chút thời gian, sẽ có ý nghĩa như thế nào −sự ủng hộ đó sẽ thực sự cho họ thêm sự tín nhiệm và mang lại sự hỗ trợ quan trọng. Mặc dù có phần hơi miễn cưỡng nhưng mọi người đã chịu ngồi xuống để xem xét lại quy trình cấp giấy phép. Công việc tốn hết khoảng một tháng. Và họ đã làm được một việc đáng kinh ngạc. Đối với những ai từng nói: "Bạn không làm gì được chính quyền đâu, vốn dĩ họ đã lộn xộn vậy rồi" thì họ nên lắng nghe câu chuyện này. Một tầm nhìn ít quan liêu, hiệu quả hơn, dịch vụ tốt hơn cho cộng đồng không có gì là phi hiện thực cả. Sở Vận tải đã cắt giảm các loại giấy tờ từ 15 mẫu xuống còn 1 mẫu mà không thiếu thông tin quan trọng nào và không làm giảm chức năng của chính quyền. Đó là một sự thay đổi khả thi, sự thay đổi mà rất nhiều người cả trong và ngoài cơ quan chính quyền đều không nghĩ rằng có thể. Nếu một sự thay đổi bạn nghĩ là không khả thi, bạn sẽ không tốn thời gian và nhân lực để giúp người khác thực hiện.

Khi chúng tôi đã thành công rồi, tôi quay trở lại gặp Thượng nghị sĩ và đưa

biểu mẫu mới cho ông xem. "Ái chà, các anh đã làm tốt đó", ông nói. Trước đó, ông đã nghe phong phanh về những gì chúng tôi đang làm, nhưng đó chỉ là nghe nói. Bây giờ ông đã có thể thấy tận mắt. Đó không chỉ là lời nói suông về một dự án thay đổi. Ông có thể cảm nhận được điều đó vì nó ảnh hưởng đến những thứ rất quan trọng với ông. Kể từ lúc đó, ngài Thượng nghị sĩ này đã trở thành một trong những người ủng hộ quan trọng nhất của chúng tôi. Chúng tôi đã đạt được một vài thành công ngắn hạn nên bây giờ, mọi người đã tin chúng tôi và tin những gì chúng tôi làm. Sự đối kháng giảm xuống và những thành công này đã giúp làm cho mọi chuyện trở nên dễ

dàng hơn đối với cả nhóm. Mọi người không cần phải đợi tới 3 năm để cảm thấy là mình đang tạo ra sự khác biệt. Trong việc lựa chọn đâu là điểm khởi đầu, một tiêu chuẩn quan trọng được áp dụng trong câu chuyện kể trên là nhờ cậy những người có thế lực càng sớm càng tốt. Sự hỗ trợ của họ có thể làm thay đổi cảm xúc của người khác về nỗ lực thay đổi và làm tăng thêm sự ủng hộ cho những nỗ lực đó. Việc thay đổi hành vi của họ có thể tạo đà cho những thắng lợi tiếp theo tốt hơn bất cứ sự giúp đỡ nào từ những người không có thế lực. Việc áp dụng quy tắc này có thể dẫn tới sự khởi đầu rất khác biệt so với kiểu "chọn thứ nghe có vẻ hợp lý". Cũng có thể bạn sẽ thấy dường như nó "kém hiệu quả" hơn so với những khả năng khác. Nhưng có ai lại cần một chiếc xe hơi tiết kiệm nhiên liệu nếu như người lái xe chán nản, không chạy nữa và không bao giờ muốn lái đến nơi? Trong một vài trường hợp, có nhiều yếu tố có thể ngăn cản chúng ta tạo ra những chiến thắng đủ mạnh ở tốc độ cần thiết. Làm thế nào để xử lý thực tế này là vấn đề rất quan trọng. Một khi không có thắng lợi nào, sự lôi cuốn có thể được tạo ra bằng cách thổi phồng sự thật hoặc phóng đại một chút. Dĩ nhiên đó không phải là nói sai sự thật, chúng ta không bao giờ lừa dối. Chỉ vì chúng ta muốn soi rọi vào đó thứ ánh sáng rực rỡ nhất, đúng vậy không?

Chuyện của Dave Pariseau

C húng tôi đã từng làm việc để giới thiệu hệ thống công nghệ thông tin mới và cách sử dụng chúng ở tất cả các phòng ban chính. Đây là một trong những thay đổi lớn nhất mà công ty đã thực hiện và chúng tôi cũng đã rất vất vả vì điều này. Hai mươi bốn tháng nỗ lực thay đổi, có lẽ vẫn chưa rõ ràng đối với nhiều người rằng liệu điều này có hiệu quả hay không. Họ cảm thấy công sức bỏ ra nhiều hơn những gì thu được. Quản lý cấp cao thì không biết rõ những lợi ích về mặt tài chính sẽ là gì. Điều này dẫn tới việc công cuộc thay đổi phải chịu nhiều áp lực để tạo ra được một vài thành quả, một vài thắng lợi rõ ràng để chứng tỏ cho những người đang băn khoăn thấy là chúng tôi đã đi đúng hướng. Nhóm thực hiện dự án bắt đầu gởi e-mail hằng tuần cho mọi người trong công ty với tên gọi "Tin nhắn trong tuần" để cập nhật tình hình. Tôi nhớ có một tin nhắn nói rằng: "Mục tiêu đã đạt được 90%. Gần như tất cả chúng ta đã được đào tạo và đã chuẩn bị để sẵn sàng làm việc". Nhiều người không đồng tình với tin nhắn như vậy. Những người sẽ sử dụng hệ thống mới và đã được đào tạo cách sử dụng phần mềm như thế nào, hầu như đều nói rằng họ không nhận thức rõ thực sự công việc của họ sẽ thay đổi như thế nào khi mở máy lên. Rất nhiều đội dự án đang làm việc tại các bộ phận, những người hiểu sâu sát về công việc hơn cả nhóm phụ trách chính, cũng hoàn toàn không tán thành với thông tin 90% công việc đã được thực hiện. Các thông tin trao đổi mà chúng tôi nhận được hầu hết là giống nhau và càng ngày càng tệ hơn. Dường như "Tin nhắn trong tuần" đã trở thành công cụ tuyên truyền cho dự án. Có một tin nhắn nói rằng chúng tôi có một bộ phận đã đạt được sự tiến bộ đáng kinh ngạc cùng với quy trình làm việc và hệ thống mới. Họ đã cải thiện được hiệu quả công việc lên tới 500%. Điều này giống như chúng tôi loan tin rằng chúng tôi đã thắng trong cuộc chiến tranh thế giới lần thứ 3! Tôi nhớ là một vài người trong bộ phận của tôi – những người có mối liên lạc thường xuyên với bộ phận đạt được tiến bộ đáng kinh ngạc ấy – nói rằng họ toàn nghe thấy những lời phàn nàn thôi. Tình trạng đó hiện diện ở mọi nơi. Mọi người cảm thấy rất khó để điều chỉnh theo phần mềm mới. Họ đọc tin nhắn của chúng tôi rồi bàn tán và suy ngẫm: "Thật giống ác mộng quá! Chúng ta chưa từng thắng chiến tranh thế giới lần 3. Chúng ta đang đi xuống mà người ta lại đang nói về điều gì thế chứ?" Mọi việc tệ đến nỗi khi "Tin nhắn trong tuần" thông báo về những gì chúng tôi thực sự đạt được sau nhiều nỗ lực thì niềm tin của mọi người về thông tin này đã giảm hẳn, hầu như là họ làm ngơ trước tin nhắn đó. Tôi cố gắng nhớ lại một vài thông tin tốt mà tôi nghĩ là sẽ có tác dụng nhưng không thể nhớ ra! Mọi chuyện đã xảy ra như vậy, bất chấp sự thực là 3 năm qua, tôi đã rất tận tâm để mong đợi được thấy sự thay đổi thành công này. Một phần của vấn đề trên có thể là do văn hóa

công ty. Dường như chúng tôi đã quá tự tin khi gửi những thông tin đầy "ánh sáng và hoa hồng". Bạn biết đấy: "Cần phải tích cực nhưng cũng phải hết sức xác thực mỗi khi bạn gởi những thông điệp như vậy". Tuy nhiên, khi kết quả không được như mong đợi thì chúng tôi lại bắt đầu cảm thấy hơi tuyệt vọng khi phải đối diện với những lời chỉ trích. Do đó, chúng tôi đã cường điệu vấn đề lên như vậy, và rồi nó trở nên không thể tin tưởng được nữa cho dù tất cả là thật hay chỉ là tưởng tượng thôi. Thật là tệ vì sự hoài nghi ngày càng tăng.

Tôi cho rằng những trò huyên náo như vậy là một sai lầm.

Từ những mô tả trên, chúng ta không biết chính xác tại sao họ lại không có những thắng lợi ngắn hạn. Có lẽ họ không thực sự quan tâm đến vấn đề đó. Có lẽ những bước đầu tiên trong tiến trình thay đổi không được thực hiện tốt, làm cho nhiệm vụ đạt được thắng lợi trở nên khó khăn hơn. Cho dù là trường hợp nào đi nữa, họ cũng đã khám phá ra rằng họ đang gặp khó khăn và phải truyền đạt những gì không đúng với sự thật. Có thể họ đang cố bóp méo sự thật trong suy nghĩ của mình chứ không phải họ cố tình nói dối. Có thể họ đã không hiểu được rằng những thắng lợi cần phải rõ ràng. Và kết quả thật tai hại. Khi lòng tin của người ta bị suy sụp, cho dù là thành quả hợp lý thì cũng bị nghi ngờ. Cách giải quyết tốt nhất đối với vấn đề "thông tin huyên náo" ở trên là đừng để rơi vào tình huống cần phải bóp méo sự thật. Bạn càng hiểu các vấn đề cặn kẽ bao nhiêu trong chương này và trong cả quyển sách này, bạn sẽ càng tránh được việc dẫn tới xung đột. Giải pháp tốt thứ hai là đừng bao giờ phóng đại sự việc. Sự chân thật luôn có tác dụng tốt hơn là phóng đại. Và sự chân thật bắt đầu bằng việc thành thật với chính bản thân mình.

Thành thật với chính bản thân bạn không phải là một chiến lược quá khó trong tất cả các bước của quá trình thay đổi quy mô lớn.

Lập một danh sách những việc có thể bị cản trở bởi những người được trao quyền trong công ty mà ở đó bạn là người có ảnh hưởng, những việc này có thể là những thắng lợi ngắn hạn.

1. Đối với mỗi mục trong danh sách, cần phải xác định: Khi nào thì vấn đề này có thể hoàn tất? Trong bao nhiêu tháng? Cần phải tốn bao nhiêu sức lực và tiền bạc? Xếp loại từ 1 đến 10, từ không

tốn gì cả đến tốn kém rất nhiều. Thắng lợi này rõ ràng như thế nào? Cố gắng xếp loại từ 1 đến 10. Dễ nhận thấy ra sao? Phân loại từ 1 đến 10 Việc này sẽ được xem như là một thành quả có ý nghĩa chứ? (phân loại

từ 1 đến 10)

Ai sẽ cho rằng đó là một thành tựu có ý nghĩa? Những người này có thế

lực ra sao?

2. Hãy đánh giá để xem mục nào cần được ưu tiên thực hiện trước Chọn ra 5 việc ưu tiên đầu tiên Đâu là việc ưu tiên lớn nhất?

Tóm tắt bước 6

Tạo ra những thắng lợi trong thời gian ngắn, nhanh, hiệu quả để tiếp thêm nghị lực cho những người giúp chúng ta trong cuộc thay đổi, khai sáng những người bi quan, xoa dịu những người chỉ trích để tạo đà cho những nỗ lực về sau.

Những điều hữu ích

Đạt những thắng lợi đầu tiên một cách nhanh chóng Thắng lợi càng dễ nhận thấy với càng nhiều người càng tốt Những thành quả thắng lợi có thể thâm nhập vào cảm xúc của mọi người bằng sự rõ ràng của chúng. Thắng lợi càng có ý nghĩa với mọi người càng tốt Thành quả đạt được phải tác động được đến những người có quyền lực, những người mà bạn cần sự hỗ trợ từ họ nhưng cho đến giờ vẫn chưa có được. Những thắng lợi có thể đạt được một cách dễ dàng và ít tốn kém, ngay cả khi chúng có

nhỏ bé nếu so sánh với tầm nhìn lớn lao.

Những điều không nên

Thực hiện tới 50 dự án cùng một lúc Chậm chạp trong việc cung cấp thông tin về thắng lợi đầu tiên Bóp méo sự thật

Những câu chuyện cần nhớ

Danh sách dán trên bảng thông báo Xây dựng lực lượng Hải quân mới Ngài Thượng nghị sĩ làm chủ một công ty vận tải Sự huyên náo

BƯỚC 7

au khi đạt được những thành công ngắn hạn đầu tiên, công cuộc thay đổi sẽ có được phương hướng và đà phát triển. Trong những trường hợp thành công, người ta sẽ dựa trên đà phát triển này để biến tầm nhìn thành hiện thực bằng cách duy trì tính cấp bách, giữ cho cảm giác kiêu căng không trỗi dậy và bằng cách loại bỏ những công việc không cần thiết, gây mệt mỏi hay những việc nhàm chán cũng như không vội vàng công khai chiến thắng. Trong giai đoạn này, khó khăn hay gặp nhất là ý thức về sự cấp bách phải đổi thay của người ta bị chùng xuống. Sự thành công sẽ ban đầu tỏa bóng quá lớn. Mọi người hoan hỉ “Chúng ta đã thắng rồi!”, và bạn sẽ gặp những vấn đề rắc rối như đã đề cập trong bước 1.

Chuyện của Leonard Scheeffer

K hi chúng tôi khởi sự, hầu như mọi người trong công ty đều có động lực phải thay đổi bởi vì công ty có nguy cơ bị đóng cửa. Sau đó, khi đã bắt đầu có được những đổi thay, nhiều điều thú vị đã xảy ra trong công ty của chúng tôi. Mọi người được thúc đẩy vì những thành công ban đầu và được thách thức bởi những thử thách mới. Khi tạo ra ngày càng nhiều những thay đổi, chúng tôi đã ngăn không cho động lực giảm xuống bằng cách so sánh công ty với những đơn vị chăm sóc sức khỏe khác tương tự. Chúng tôi xác định những điểm mạnh và điểm yếu của mình qua nghiên cứu ở từng bộ phận thực hiện dịch vụ. Nhưng trên hết là mỗi tháng tôi gặp mặt mọi người trong công ty một lần để trao đổi. Tôi cố gắng giải thích cho mọi người lý do tại sao phải tiến hành thay đổi và những mục tiêu mà chúng tôi đang cố gắng đạt được, cũng như nói về các đối thủ cạnh tranh. Đó chính là một cuộc Hỏi và Đáp. Khi đã ổn định hơn, chúng tôi tiến hành các buổi họp qua điện thoại để truyền tải những thông điệp tương tự. Khi chúng tôi bắt đầu vượt lên dẫn đầu thị trường, việc so sánh với những đối thủ cạnh tranh trở nên cực kỳ thú vị. Cho dù chuyện gì xảy ra, chúng tôi cũng luôn củng cố được vị thế đã vượt lên những đối thủ khác rất xa của mình. Trong ánh hào quang của sự thành công, đôi lúc chúng tôi đã đối mặt với nguy cơ tụt dốc do tính tự mãn. Nhưng sau cùng thì mọi việc cũng tốt đẹp. Chúng tôi giữ vững vị trí dẫn đầu. Nhưng lý do gì để cần phải tự đổi mới liên tục? Tại sao phải cứ chăm chăm vào việc xây dựng cho tổ chức mạnh mẽ hơn (và nói rằng điều này chắc chắn là rất cần thiết cho tương lai) chứ? Mọi người bắt đầu nói: “Chúng ta là số một rồi!”. Những lời xì xầm đối với tôi thậm chí còn tệ hơn: “Sao sếp không dừng lại nhỉ?”.

Điều này không hay tí nào. Nhưng tôi có thể làm gì được đây?

Rồi tôi bắt đầu bằng ý tưởng nhìn nhận lại chính mình “dưới quan điểm của một nhà đầu tư”. Có nghĩa là chúng tôi bắt đầu so sánh vị thế của mình trong mối tương quan với những cơ hội đầu tư khác trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Thông điệp thực sự bây giờ là: công ty không chỉ chạy đua với những đối thủ trong ngành mà còn cả với những đồng đô la đầu tư nữa. Mối quan tâm chỉ tập trung vào chúng tôi và việc làm sao chúng tôi có thể điều hành công việc không còn nữa. Khái niệm thành công chỉ trong việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ so với các đối thủ trong cùng lĩnh vực không còn nữa.

Mọi người phát hiện ra một sự thật là những người khác cùng trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe như chúng tôi đang bắt đầu tạo ra những đổi thay thú vị đáng kinh ngạc. Họ đã lôi kéo được rất nhiều sự quan tâm và tiền bạc của những nhà đầu tư. Do đó, có thể chúng tôi là số một với những gì chúng tôi đã làm được, nhưng nếu một công ty khác có thể tạo được một chỉ số giá trị trên thu nhập (chỉ số PE) là 50 trong khi chúng tôi chỉ làm được 12 thì có nghĩa là chúng tôi đang gặp rắc rối. Những hoạt động cho mục tiêu mới này khá thú vị. Với một số nỗ lực giúp mọi người hiểu được ý tưởng trên, nhiều người đã ý thức được sự cấp bách mới rất nhanh chóng. Họ đã bắt đầu thấy được việc mất các nhà đầu tư tiềm năng là một mối đe dọa và bắt đầu nghĩ cách để chúng tôi cải thiện lại vị thế của chính mình. Họ bắt đầu nhận ra có rất nhiều công ty mới hơn đang cung cấp một số dịnh vụ giống như của chúng tôi. Tuy nhiên, có một số cá nhân vẫn nói: "Công ty X kia đang kinh doanh trong lĩnh vực phần mềm mạng, vì thế so sánh như vậy là không đúng. Mọi người đang đầu tư cho những công ty đó vì những lý do khác. Họ đang bị thu hút bởi kỹ thuật, hoặc do sự mới lạ của lĩnh vực đó. Chúng ta không thể so sánh mình với họ được". Có thể những người này chỉ nghĩ đơn giản: Đối phương chẳng có liên quan gì, vì vậy, chúng ta vẫn ổn. Tôi đã từng học được kinh nghiệm rằng không bao giờ là thừa trong việc giúp những người này thay đổi cách suy nghĩ của họ. Bạn hãy ở đó và nói chuyện với họ càng nhiều càng tốt. Để mọi việc trôi chảy, trong một số tình huống, những tác động bên ngoài trở nên rất cần thiết. Nếu bạn chỉ gõ vào đầu mọi người và nói rằng chúng ta phải làm tốt hơn, nó sẽ chẳng có tác dụng. Mọi người không thật sự tin tưởng bạn và điều đó chẳng có ích lợi gì cả. Nó cũng chẳng làm cho bạn kiếm thêm được tiền. Phải có điều gì thực tế từ bên ngoài khiến họ phải thốt lên: "chúng ta chưa thực sự hết lòng vì công ty. Chúng ta cần phải làm nhiều hơn. Chúng ta cần phải cố gắng hơn nữa. Tôi đang sẵn sàng cố gắng làm việc tích cực hơn".

Những ai đang lèo lái sự thay đổi rất dễ để cho ý thức về sự cấp bách trong công ty giảm xuống khi đạt được những mục tiêu ngắn hạn. Để rồi sau đó, mọi người sẽ nản lòng và bị đánh bại. Họ cũng dễ rơi vào tình huống công khai chiến thắng quá sớm và để cho chính bản thân trở nên tự mãn. Chuyện này vẫn luôn xảy ra. Đây là những cái bẫy tiềm ẩn vốn có đối với những quá trình thay đổi quy mô lớn. Trong câu chuyện "Chỉ số PE" trên, Schaeffer đã cố gắng giải quyết vấn đề về tính cấp bách bằng việc thay đổi quan điểm của mỗi người và cách mà họ nhìn nhận sự việc. Ông đã sử dụng phương pháp so sánh với yếu tố mới từ bên ngoài. Hiệu quả của cách tiếp cận này tùy thuộc phần lớn vào việc nó thay đổi như thế nào, cách cảm nhận của mọi người về những gì họ thấy. Khi họ mệt mỏi, cuộc trao đổi mang tính trí tuệ về những số liệu thống kê có thể được điều chỉnh để phù hợp với suy nghĩ tự mãn của mọi người. "Rất tốt, nhưng còn về….. ?". Phản ứng của họ có thể sẽ rất khác nhau khi họ thấy Sếp, trong lúc giao tiếp trực diện với họ, thể hiện lòng tin tưởng thật sự vào mô hình mới và biểu hiện một sự cấp bách dựa trên niềm tin ấy. Nếu không phải người Sếp mà là một ai khác được tín nhiệm làm giống như vậy – nhà đầu tư, khách hàng chẳng hạn – thì kết quả có thể sẽ rất khác. Ở đây, hầu hết những phương pháp của bước 1 đều có thể áp dụng được với một số điều chỉnh thích hợp. Hãy tưởng tượng một công ty tạo ra được những làn sóng thay đổi liên tục, thay đổi từ dưới lên trên, làm cho hầu hết giám đốc và nhân viên phải thốt lên rằng: "Không thể làm tốt hơn thế nữa"; vậy nhưng vẫn còn những bộ phận chưa thực sự bắt đầu thay đổi – chẳng hạn bộ phận mua hàng. Và lúc đó, họ cần phải yêu cầu một sinh viên cao đẳng làm một nghiên cứu nhỏ về việc công ty mua bao nhiêu loại găng tay khác nhau … Ngay lúc đầu của quá trình thay đổi, bạn thường chọn một vài vấn đề dễ dàng để gặt hái nhanh chóng một số thành công và tạo đà phát triển. Ôm tất cả đồ đạc trong một căn nhà và mang một đống khổng lồ băng qua đường ngay một lúc là không cần thiết và không khả thi. Chúng ta không đủ sức để làm như vậy. Có thể cũng chẳng có ai muốn giúp vác hộ cái ghế dài nặng 600 cân Anh cho chúng ta. Muốn di chuyển hợp lý, thường bạn phải chọn đưa đi những cái nhẹ hơn trước – tranh treo tường hoặc cái bàn nhỏ chẳng hạn. Nhưng không sớm thì muộn chúng ta cũng phải đối diện với cái ghế

dài, cái giường và những thứ khác nặng hơn. Rốt cuộc thì toàn bộ mọi thứ cơ bản cần thiết cho ngôi nhà mới cũng phải được chuyển đi, đặt đúng chỗ và sắp xếp hợp lý. Nếu chúng ta quên mất một bức tranh không cần thiết lắm cho việc trang trí ngôi nhà thì ai mà nhớ đến nó? Nhưng nếu bỏ quên cái tủ lạnh, bạn sẽ gặp rắc rối ngay. Nếu đặt bếp lò sai vị trí, nó sẽ rất bất tiện. Nếu đặt bếp lò trên gác, chúng ta sẽ có một đống rắc rối phải khắc phục. Sự quyết tâm và tính kiên trì sẽ có ích. Tốt hơn nữa là hãy tạo ra các tình huống để mọi người có thể mạo hiểm đối phó với những vấn đề khó khăn mang tính quan liêu và chính trị mà không hề được chỉ dẫn cho cách thức giải quyết. Hãy tạo dựng tình huống sao cho mọi người có thể có thêm sức mạnh khi giải quyết được những vấn đề nan giải nhất. *Sức mạnh* ở đây không có nghĩa chỉ là quyền lực. Có những thứ quan trọng hơn như thời gian, nguồn lực, và quyền được tham gia vào nhiều vấn đề.

Chuyện của Phil Nolan và Steve Featherstone

C ông ty chúng tôi có một thành tích trong quá khứ rất kém cỏi về hoạch định đầu tư. Chuyện đó có ảnh hưởng nhiều đến nỗi nó hầu như thấm nhuần vào văn hóa công ty. Dù đã tạo được nhiều đổi thay cho công ty, nhưng chúng tôi đã phớt lờ đi sự cố đó, tuy rõ ràng là cần phải đối mặt với nó để biến những nỗ lực thay đổi thực sự được thành công. Chúng tôi đã biện hộ với lý do đơn giản là vì quá trình hoạch định phải xuyên suốt qua nhiều đơn vị và có những yếu tố về chính trị gây nhiều cản trở. Vì vậy, không phải sự đầu tư nào cũng hợp lý. "Tôi không thể tiến hành công việc được trừ phi có ngân sách và những dự án này". Không, điều này không đúng, nhưng có ai lại muốn đối đầu với rắc rối nếu như đó là một người ngồi ở ghế trên cao và không phải là người duy nhất nói như vậy. Chuyển động một chút tức là sẽ tự đào mồ chôn mình mà thôi. Trong một tổ chức đầy nhạy cảm, mọi người thường không có động lực để tìm ra giải pháp tốt hơn hoặc hợp tác hỗ trợ lẫn nhau. Cũng chính vì lý do đó mà các "Nhóm hành động" được thành lập. Các Nhóm hành động là những nhóm dự án xuyên suốt công ty, được trao quyền hạn và quỹ thời gian ngoại lệ. Những thành viên của nhóm làm việc liên tục trong thời gian vài tháng. Vì thế, họ rất vất vả. Họ có quyền hỏi chuyện bất cứ ai nếu muốn, làm bất cứ điều gì, và gặp rất ít rào cản. Đặc trưng của nhóm là phối hợp làm việc và mọi người lắng nghe nhau. Chính vì thế mà lần đầu tiên, những người thuộc các bộ phận khác nhau trong công ty bắt đầu hiểu được nhau. Họ cũng trở nên rất chân thành với nhau. Khi là một nhóm, họ trở nên mạnh dạn hơn bất kỳ cá nhân nào. Được chúng tôi khuyến khích, họ bắt đầu tìm ra những vấn đề còn tồn tại, tìm kiếm giải pháp theo cách mà thông thường không xảy ra trong công việc. Chúng tôi cho phép họ sáng tạo và liều lĩnh. Không phải lúc nào họ cũng làm như vậy, nhưng trong một vài tình huống, điều đó thật tuyệt vời. Nhóm cuối cùng được chúng tôi thành lập để tập trung vào vấn đề hoạch định đầu tư. Tám người ngưng công việc mà họ đang làm để tham gia vào nhóm, họ sẽ làm việc liên tục trong sáu tuần. Họ nói chuyện với giám đốc điều hành và các thành viên ban quản trị, một số trưởng bộ phận kinh doanh − những người đã từng báo cáo cho họ, những người lên kế hoạch về ngân sách và phân tích các số liệu, thậm chí cả những nhân viên nhập liệu và điều chỉnh các con số. Một việc mà nhóm hoạch định đầu tư đã làm là quay phim video một vở kịch hài hước về cách người ta ứng xử thế nào khi cùng ngồi lập ngân sách với nhau. Cuốn phim ngầm mang những thông điệp rất nghiêm túc. Đoạn phim thể hiện một tập hợp những tính cách của con người qua tên nhân vật như ***Ngi Buôn S Lo Lng*** *(The Merchant of Fear),* ***Ngi Săn Đui Vinh Quang*** *(The Glory Hunter), và* ***Ngi Bo V Con Ngi*** *(The People Protector). Tất cả đều là các cách ứng xử phản ánh thực tế. Những sự thực lên phim đó đã đánh động đến nhiều vấn đề tồn tại.* ***Ngi Buôn S Lo Lng*** *sẽ tăng thêm ngân sách của mình bằng cách vẽ ra và lấy đi nỗi lo lắng của mọi người. Anh ta sẽ nói kiểu như: "Để đề phòng, tốt hơn chúng ta nên để dành một ít trong ngân sách của tôi". Nếu bạn đã từng hỏi vay tiền của một* ***Ngi Buôn S Lo Lng****, hẳn anh ta sẽ viện ra ít nhất mười lý do hay ho nhằm giải thích tại sao anh ta cần*

số tiền đó để tránh làm cho hệ thống mạng của công ty đổ sụp và tiêu diệt một tỉ người, thậm chí còn hơn thế nữa. "Chúng ta cần phải lên ngân sách cho 5 việc này. Thực ra, bây giờ tôi cho rằng chúng ta cũng nên thêm vào 2 việc nữa, bởi vì chuyện gì sẽ xảy ra nếu cả một tòa nhà biến mất? Thực tế, trong trường hợp cả một thị trấn bị cuốn đi thì ắt hẳn sẽ phải thêm cả 30 việc nữa, nếu chúng ta rơi vào hoàn cảnh đó". Và sẽ chẳng có chuyện gì nếu chỉ hai trong số những mục đã được lên ngân sách là đã đủ. Anh ta sẽ luôn có câu trả lời cho câu hỏi tại sao lại phải cần thêm nhiều như thế. ***Ngi Săn Đui Vinh Quang*** *thường theo đuổi những sáng kiến đột phá có thể mang lại cho anh ta tiếng tăm và vận may. Anh ta sẽ tập trung vào những gì gây chú ý nhất ngay lúc đó. Anh ta sẽ xin gia nhập vào dự án tư vấn quan trọng vừa mới được khởi xướng hoặc tham dự vào nhóm công tác chủ chốt do Tổng giám đốc chỉ đạo. Anh ta cũng rất thích một dự án về kỹ thuật, nơi anh ta có thể giới thiệu những công nghệ mới và đảm bảo công lao của mình sẽ được ghi nhận như một trong những thắng lợi lịch sử của công ty, hoặc là chân dung của mình sẽ được treo trên tường. Anh ta sẽ không chia sẻ sự thành công hoặc làm những gì thực sự cần thiết cho vấn đề công ty đang quan tâm. Anh ta chỉ biết yêu cầu ngân sách cho những gì làm anh ta trông giá trị hơn.* ***Ngi Bo V Con Ngi*** *không hề tham danh vọng và cũng chẳng chạy theo nỗi lo lắng. Những gì anh ta chú tâm là đảm bảo rằng nhân viên có đủ dự án để làm. Và nếu điều đó phù hợp với kỹ năng của họ và ở gần nơi họ sinh sống thì càng tốt hơn. Không hề quan tâm đến việc gì là thực sự cần thiết,* ***Ngi Bo V*** *chỉ đếm xem cần bao nhiêu dự án cho hơn 200 nhân viên trong vòng hơn 8 tháng và lên ngân sách tương ứng.*

Nhóm hành động trên đã chiếu cuộn video về những tính cách này cho

khoảng hai mươi đến ba mươi người trong ban điều hành xem, họ chính là hình ảnh nguyên mẫu của những nhân vật trong vở kịch. Bạn có thể hình dung ra phản ứng của họ! Hầu như tất cả bị sốc. Ngay lập tức mọi người cố gắng đoán xem những tính cách đó giống với ai ngoài thực tế. Thậm chí có người còn hỏi: "Cái này ám chỉ tôi đó hả?". Trong quá khứ, những việc như thế này chưa hề diễn ra, cũng chẳng mảy may được xem xét đến. Nhưng nhóm hành động cùng với sự hậu thuẫn của Tổng giám đốc đã làm được điều đó. Tôi nghĩ ban lãnh đạo cao nhất đã đốt cuộn phim. Nhưng nó đã có tác dụng. Thỉnh thoảng họ vẫn đề cập đến những tính cách đó. "Xem kìa, bắt đầu giống như kẻ buôn nỗi lo lắng rồi đấy". Điều này đã giúp làm ngưng trò chơi hoạch định đầu tư theo kiểu cũ bằng cách làm xuất hiện những hành động mới phù hợp với tầm nhìn mới, định hướng theo các cổ đông nhiều hơn. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng không phải ai cũng làm việc tốt trong môi trường Nhóm hành động. Bạn cần những người sẵn lòng. Bạn không thể ép mọi người làm những việc như thế này được. Họ cũng cần phải có kiến thức về kỹ thuật và những kinh nghiệm cơ bản để giải quyết những vấn đề liên quan. Họ cần phải có thái độ sẵn sàng đương đầu với những thử thách, luôn đặt câu hỏi "tại sao", luôn dò hỏi về những quy định thay vì chấp nhận rằng những thứ đó đã được ấn định như vậy như hầu hết những người khác. Và họ cần phải rời bàn làm việc với giao ước là sẽ không quay lại khi chưa hoàn thành nhiệm vụ của nhóm. Điểm cuối cùng thực sự là thử thách. Mẫu người điển hình chúng tôi cần trong Nhóm hành động phải là những người có tính kiên định. Chúng tôi đã thành lập được 10 nhóm như vậy. Không phải tất cả các nhóm đều giỏi. Những nhóm không làm tốt nhiệm vụ lắm là những nhóm không có sự tập trung cần thiết hoặc mục tiêu rõ ràng từ đầu. Chúng tôi nhận thấy rằng nếu nhóm nào không đạt kết quả tốt bởi thiếu sự năng động của cá nhân thì phải quyết định ngay là có cứu vãn được hay không và hành động thật nhanh. Tuy nhiên đa số các nhóm đã hoạt động rất có hiệu quả, công việc của họ đã tạo được sự thay đổi.

Một trong những điều đáng tiếc nhất với nhóm cuối cùng là chúng tôi đã

không sao chép lại được cuộn phim trước khi nó bị đốt cháy!

Đâu đó trong làn sóng thay đổi, bạn sẽ phải đối diện với những khó khăn về chính trị và hàng núi

kiến thức phải lĩnh hội, nếu không vượt qua được, bạn sẽ không thể tạo được một tổ chức của thế kỷ 21. Ngay trong giai đoạn đầu của sự chuyển giao, những khó khăn đó thật sự là rất khó giải quyết. Nhưng cuối cùng bạn vẫn phải đối phó với thách thức nặng nề đó, hoặc là bạn sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu. Trong câu chuyện trên, công ty đó đã tiến bộ không phải do áp lực công việc đối với mỗi nhân viên. Họ có được sự thành công đó vì đã tạo điều kiện cho các nhóm hành động có được nguồn sức mạnh cần thiết để cuốn phăng đi những rào cản và hoàn tất những nhiệm vụ thay đổi được yêu cầu. Một điều đặc biệt là, các nhóm này hoạt động như một lực lượng đặc nhiệm, đặc biệt vì chúng tôi không nghĩ rằng lực lượng đặc nhiệm là có uy thế. Nhưng hãy nhìn cách mà họ đã làm. Thứ nhất, các nhóm hành động được phép rộng rãi về thời gian. Những kiểu lực lượng đặc nhiệm xuyên suốt công ty này hay thất bại bởi họ bị ràng buộc vào những dự án quá ngắn. Thứ hai, các thành viên có được một quỹ thời gian hợp lý. Thông thường những ai thuộc các nhóm đặc nhiệm kiểu này vẫn kiêm thêm việc của dự án ngoài công việc họ đang làm. Thứ ba, họ được phép thu thập toàn bộ các dữ liệu cần thiết. Sẽ không có chuyện "Vâng, được thôi, nhưng sếp đã đi vắng ba tuần". Thứ tư, họ không bị rơi vào tình huống gặp phải một "nền văn hóa bảo thủ". Sẽ không có chuyện "Đừng có quậy rối tung lên, phải thực tế chứ, phải chắc rằng bất cứ ý tưởng nào cũng có thể áp dụng được" – có nghĩa là "Phải đảm bảo là những ý tưởng đó khả thi đến độ không ai ngăn cản chúng được". Do không hề bị một sức ép nào nên mọi người – sau khi đã hoàn tất những bước thay đổi dễ dàng hơn – đã có thêm sức mạnh để đương đầu với những thử thách khó khăn hơn nhiều. Chìa khóa thành công của nhóm hành động trong câu chuyện trên cũng chính ở sự sáng tạo của họ. Họ đã viết một vở kịch để lột tả các vấn đề, thuê diễn viên và dựng thành phim. Họ gây sự hài hước để thể hiện vấn đề một cách tế nhị, giảm bớt sự tấn công trực diện nhằm bảo đảm cấp dưới không phê bình cấp trên và không để cho xung đột gay gắt xảy ra trong công ty. Nếu như sự hài hước đó nhằm ý chế giễu hoặc gây nên sự giận giữ, rủi ro sẽ rất cao. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Nếu như những ẩn dụ trong cuộn phim không bắt nguồn từ những vấn đề trong thực tế thì những người bảo thủ đã không thèm đếm xỉa đến nó. Nhưng dường như đội đặc nhiệm đã làm rất tốt và đánh trúng được mục tiêu. Nếu không có ai trong ban điều hành thấy lo lắng về những thái độ tiêu cực thì cấp quản lý cao nhất có thể đã tìm cách để giải quyết cuộn phim "ngu ngốc" đó và lờ nó đi. Nhưng trong trường hợp này lại không như thế, và chắc chắn sẽ không bao giờ như thế. Vở kịch cung cấp cho những người đã từng bị nản chí, họ thường đông hơn là chúng ta nghĩ, một công cụ xác thực và một cảm giác lạc quan để cố gắng loại bỏ những hành vi không thích hợp. Kết hợp với những hoạt động khác – những hoạt động cũng rất cần thiết, bức tường đã bắt đầu sụp đổ, quá trình thay đổi đã có cơ hội để thực hiện lộ trình của nó. Hình ảnh có thể gây tác động rất mạnh. Mặc dù mọi người chỉ được xem đúng một lần nhưng nó sẽ đọng lại rất lâu trong tâm trí họ. Một tháng sau, nếu có một ai đó hồi tưởng lại về đoạn phim thì những cảm giác sẽ vẫn như lần đầu do những hình ảnh đậm nét đó đã thấm sâu vào trí óc. Điều đó dường như đã trở thành ký ức. Khi xem xét sâu xa hơn về quá trình thay đổi, thậm chí khi tính cấp bách vẫn còn cao, thậm chí khi mọi người vẫn muốn giải quyết những vấn đề lớn, thậm chí cả khi họ thành công trong việc tạo ra làn sóng thay đổi, họ vẫn có thể bị thất bại bởi bị kiệt sức. Họ vẫn phải duy trì hoạt động của tổ chức, nghĩa là vẫn phải làm những việc cần làm. Và quan trọng hơn cả là họ đang phải làm thêm nhiều việc khác để tạo ra tương lai. Vì thế, mọi người sẽ bị đuối sức và thậm chí bắt đầu phẫn nộ. Đối với một số cá nhân, họ sẽ cảm thấy không còn giải pháp cứu vãn, nhưng điều này thật ra không đúng.

Trong những quá trình thay đổi thành công thì câu trả lời, ở một mức độ nào đó, rất đơn giản là: Khi bạn có quá nhiều việc phải làm, hãy loại bỏ bớt đi. Chuyện của Ken Moran và Rick Browning

Sau khi cả nhóm đã hoạt động được một thời gian và quá trình thay đổi dường như đang dần tiến triển, chúng tôi đã bắt đầu nhận được vô số những phản hồi rằng chúng tôi đang tạo ra quá nhiều áp lực công việc cho mọi người. Họ đang phải mang cả công việc trong ngày về nhà làm và

thậm chí làm cả ngày cuối tuần. "Ken, vợ tôi đang phàn nàn". "Ken, làm vậy không ổn đâu, chúng ta không thể duy trì mãi như thế này được". "Ken, nếu tôi gọi cho báo chí địa phương, dẫn họ tới văn phòng của ông, rồi sau đó bước vào và ngã gục xuống thì điều đó chẳng hay ho gì cho sự nghiệp của ông đâu". Một email đã được gửi đi cho mọi người để nói rằng đó không phải là công việc gia tăng. Đó không phải là "Hãy làm công việc của anh và thêm vào những hoạt động mới này". Nếu bạn đang làm việc trong nhóm, thì đó là một phần công việc của bạn. Nếu có một công việc khác cần phải làm, chúng ta phải sắp xếp lại thứ tự công việc, hoặc là đừng động tới nó. Phải vậy thôi, và đó là giải pháp duy nhất để giải quyết vấn đề. Khi chúng tôi xem xét lại những công việc hàng ngày và tự hỏi: "Không biết điều này có thật sự mang lại giá trị gì không? Tôi có hoàn toàn cần làm điều này không", thì chúng tôi thường tìm ra rất nhiều cách để tiết kiệm thời gian. Chúng tôi đã áp dụng điều này cho việc báo cáo hàng tháng. Mỗi tháng, từng phòng ban phải làm một bản báo cáo rất dài và gửi email cho khoảng năm mươi đến sáu mươi người. Bản báo cáo dài ít nhất 25 trang, đề cập đến mọi vấn đề, từ mục tiêu phát triển sản phẩm mới đến cập nhật tình hình của các cải tiến khác nhau. Ai mà biết được bao nhiêu công sức đã đổ vào việc viết và đọc những bản báo cáo đó. Nhưng một số cá nhân đã thôi không đọc nó nữa. Nếu muốn biết rằng mình có đang dẫn đầu trong thị trường kinh doanh hay không, chỉ cần bảo trợ lý báo cáo. Nếu muốn biết bộ phận marketing đã giới thiệu dây chuyền sản phẩm mới như thế nào, chỉ cần gọi Phó tổng giám đốc tiếp thị. Đó mới chính là những thông tin chúng tôi cần quan tâm. Thật không may, chẳng có đủ những thông tin ấy trong bản báo cáo dài 25 trang đó, hoặc thậm chí chẳng có tí nào. Do đó, chúng tôi quyết định thay đổi cách viết báo cáo hàng tháng. Nó sẽ chỉ dài có 2 trang và chỉ nêu những số liệu về các tình hình liên quan đến tài chính mà ban giám đốc đã thống nhất (chẳng hạn tình hình kinh doanh, tỷ lệ tăng trưởng, ngân sách). Nếu bộ phận nào đạt được những thành tựu đặc biệt, bộ phận đó cũng sẽ được đề cập đến. Tuy nhiên, những chi tiết dự án đơn lẻ của từng bộ phận phải được loại bỏ. Hãy thử nghĩ về điều này: Làm bản báo cáo dài 25 trang và gửi cho năm mươi người đọc sẽ phức tạp hơn bao nhiêu so với việc viết và đọc một bản cáo cáo dài chỉ 2 trang thôi! Nếu chúng tôi có thể xác định, nhận biết, và thống nhất những thứ có thể bỏ qua, thì khi đó mọi người sẽ không ai cảm thấy bị dồn ép. Phải tập trung vào những việc quan trọng hoặc chúng tôi sẽ không bao giờ nghĩ ra và thực hiện được những chiến lược mới. Vì thế, những gì chúng tôi cần làm lúc này, và những gì chúng tôi đang cố gắng để đặt nền móng cho ba hay bốn năm nữa, là tiếp tục xác định những thứ chưa hợp lý như bản báo cáo hàng tháng đó và thay chúng bằng những hoạt động khác có ý nghĩa hơn.

Đối với vài người, sự điều chỉnh sẽ là điều khá khó khăn. Tất cả chúng tôi cần phải làm nhiều hơn nữa để giúp đỡ mọi người.

Trong câu chuyện "25 trang còn 2" trên, một đổi thay đơn giản đã tạo được khác biệt. Sự thay đổi nhỏ đơn giản đó đã loại bỏ những gì mà nếu tích lũy cả năm thì sẽ trở thành hàng ngàn giờ lãng phí. Nó cũng thể hiện rõ được những gì lãnh đạo muốn nhân viên thực hiện. Đó là một hành động làm cho lời nói của ông ta dễ hiểu hơn và đáng tin hơn. Và hành động đó cũng mang lại những kết quả mà mọi người có thể cảm nhận. Cách tốt nhất để kiểm soát được vấn đề quá tải là phải tỉnh táo ngay từ lúc khởi đầu quá trình, càng sớm càng tốt. Bạn nên lường trước vấn đề hơn là để nó bất thình lình bùng nổ trước mặt. Sau đó bạn xóa sổ tất cả những việc thừa thãi lâu nay vẫn làm mà không còn liên quan đến công việc cần thiết hiện tại. Bạn từ bỏ cuộc họp không cần thiết vào mỗi sáng thứ Ba vốn đã là bất dịch từ năm thập kỷ qua. Bạn từ bỏ sáu loại báo cáo khác nhau trên bàn làm việc, vốn dĩ vừa mất thời gian tìm hiểu mà lại không cần thiết. Bạn dùng đàm thoại trực tuyến để giảm bớt việc đi lại. Bạn không còn dự các cuộc họp mà sự có mặt của bạn là không cần thiết. Bạn bỏ bớt những việc phụ chẳng những ít có giá trị cho những nỗ lực thay đổi mà còn hao tốn tiền bạc và thời gian. Bạn cũng nên trao quyền

nhiều hơn. Bạn tìm những việc mà người khác có thể làm và ủy thác cho họ. Bạn không chỉ ủy thác cho cấp dưới mà cả cấp trên và những người xung quanh bạn nữa. Nếu những người ngang hàng với bạn làm việc tốt hơn, hãy để họ làm. Nếu các sếp làm việc đó tốt hơn, hãy để họ làm. Hãy nhìn vào những việc quan trọng mà ta cần thực hiện và dẹp bỏ uy thế sang một bên. Khi đó, bạn sẽ giảm bớt được những công việc áp lực mà người khác có thể làm, nên làm, và sẽ làm được. Bạn phải đấu tranh với xu hướng tự cao tự đại có trong hầu hết chúng ta luôn làm cho ta nghĩ rằng việc đó ta phải làm vì người khác không làm được. Mọi người không phải là những cái máy. Bởi vậy, chúng ta cần cái gì đó hơn là sự bảo trì. Chúng ta cần sự phục hồi lại từ giấc ngủ, sự thư giãn và niềm vui trong công việc. Những ai được tham gia vào nỗ lực lớn để thay đổi một công ty, một phòng ban hay một tổ đội nên có khẩu hiệu treo trên gương trong phòng tắm ở nhà, một khẩu hiệu luôn có thể trông thấy mỗi buổi sáng và buổi tối: "Hy sinh sẽ không giúp ích được gì".

Đây chính là *sự sáng tạo*.

Chuyện của Jack Jacobs

C húng tôi đã có một bước tiến rất quan trọng trong việc cải thiện dịch vụ khách hàng, một lĩnh vực then chốt trong tầm nhìn mới của công

ty. Chúng tôi đã cải thiện tỷ lệ phần trăm đúng hẹn và hoàn tất việc vận chuyển từ 50% lên 99%, mặc dù 50% là cũng đã khá chuẩn trong ngành của chúng tôi. Thành công này không chỉ giúp được khách hàng mà còn minh chứng là chúng tôi đã đi đúng hướng. Thật không may, dù thắng lợi trên là rất có ấn tượng nhưng điều đó cũng đột nhiên làm chúng tôi phải đối diện với cảm giác tự mãn. Câu hỏi đặt ra là, phải làm gì kế tiếp đây? Một thực tế là, những thay đổi mà chúng tôi đã tiến hành nhằm cải tiến thời gian vận chuyển đã thực sự tạo ra một cơ hội đẩy mạnh tầm nhìn và giá trị của công ty, và giúp chúng tôi tiếp tục công cuộc đổi mới. Chúng tôi đã chấm dứt toàn bộ việc trữ hàng tồn kho trên bãi và chuyển trách nhiệm đó sang cho những nhà cung cấp. Kết quả là đã có một diện tích hàng ngàn bộ Anh vuông sân bãi bỏ trống. Bạn đi vào nhà máy và cảm thấy như đó là một nhà xưởng trống rỗng chứ chẳng còn giống một dây chuyền lắp ráp. Đó chính là không gian chúng tôi đã mở ra. Ngay lập tức mọi người bắt đầu nghĩ tới một loại vật tư khác để trữ ở đây. Thông qua quá trình sản xuất suốt khu vực Đông Nam, chúng tôi đánh giá việc này sẽ không khó. Chúng tôi bắt đầu tìm kiếm xung quanh xem có loại vật tư thô nào đó có thể trữ tại đây như gỗ, thép tấm, máy cán nhựa, ống thép, v.v.. Sau đó, có một nhân viên thiết kế đến gặp tôi với ý tưởng: "Tại sao chúng ta không sử dụng không gian trống này để mở rộng văn phòng?". Vào thời điểm đó, nhà máy đã có một vài văn phòng cho ban quản lý. Nhưng bởi nhiều lý do, chúng tôi thường để ban quản lý ở tại trụ sở chính, cách đó khoảng 5 phút lái xe. Cũng chẳng có gì ngạc nhiên lắm khi nhà máy có những tòa nhà ít cửa sổ, cung cấp chỗ nghỉ cho nhiều người nhưng không có nhiều chức năng khác. Chúng tôi đã bắt đầu nghĩ về phương án chuyển không gian đó thành văn phòng cho tất cả các ban điều hành, nhân viên và người quản lý nhà máy. Mối bận tâm chính của tôi là làm sao để đảm bảo rằng sự thay đổi vẫn được tiếp tục. Tôi kiểm tra lại tầm nhìn xem liệu việc thiết kế lại nhà máy có phù hợp với chương trình thay đổi lớn hơn sau này hay không. Chúng tôi đã cam kết xây dựng những cộng đồng, và tin tưởng rằng công ty sẽ có được sức mạnh và lợi thế cạnh tranh bằng cách phân nhóm cho hàng ngàn người đang làm việc cho công ty. Chúng tôi nhận ra rằng việc thiết kế lại nhà máy sẽ là một cơ hội lớn để xác định tất cả những vấn đề về cộng đồng. Vì vậy, tôi đã đặt câu hỏi đó cho bộ phận thiết kế. "Làm thế nào có thể sắp xếp lại nhà máy theo cách làm vững mạnh cộng đồng mà vẫn tiếp tục công cuộc thay đổi của chúng ta?". Và những gì họ đã làm được thật tuyệt vời. Chúng tôi quyết định rằng tính cộng đồng sẽ được củng cố vững mạnh nếu tìm được cách để tăng sự tương tác giữa nhân viên văn phòng và công nhân xưởng. Chúng tôi tự hỏi liệu có thể làm gì đó với khoảng không gian sẵn có trong nhà máy hay không. Khi suy nghĩ về điều này, chúng tôi nảy sinh rất nhiều tham vọng. Những gì chúng tôi bắt đầu chỉ là một ý tưởng đơn giản thì giờ đã trở

thành những ý tưởng táo bạo, phức tạp. Chúng tôi quyết định dời dây chuyền sản xuất vào trung tâm của nhà máy và xây dựng các hành lang xung quanh. Trần của hành lang sẽ được lợp bằng kiếng để ngay cả trong những ngày mùa đông cũng vẫn có ánh sáng từ bên ngoài. Bên kia của hành lang chúng tôi sẽ bố trí văn phòng điều hành. Về cơ bản thì xưởng sẽ ở giữa, văn phòng nằm phía ngoài và ngăn cách là dãy hành lang rộng. Kế tiếp, chúng tôi quyết định bố trí các phòng tập thể như phòng rửa tay, phòng uống cà phê… ở cuối hành lang để nhân viên và công nhân có thể cùng sử dụng chung. Công nhân muốn sử dụng phòng tắm tập thể sẽ phải ra khỏi xưởng và đi dọc theo hành lang. Các nhân viên văn phòng cũng vậy. Vậy là cả hai nhóm không chỉ sử dụng chung các điều kiện sinh hoạt mà còn dùng chung hành lang. Vì thế sẽ có sự hoà trộn nào đó. Bất kỳ ai trong khu vực đó đều phải sử dụng hành lang này để vào nơi mình muốn. Quả thực, cái hành lang đã trở thành lối đi rất tốt và mọi người gán cho nó cái tên Con đường. Con đường đã thật sự mang lại hiệu quả trong việc giúp cho nhân viên văn phòng và công nhân hòa đồng với nhau. Phòng uống cà phê, phòng vệ sinh, phòng họp… đã làm cho chúng tôi gần nhau hơn. Nó cho chúng tôi cơ hội để xóa đi những bất đồng. Nếu điều đó không tạo nên một cộng đồng thì tôi cũng không biết gọi đó là gì nữa.

Vậy là chúng tôi đã không chỉ cố gắng sử dụng hiệu quả hơn không gian sẵn có ngay từ thay đổi đầu tiên, chúng tôi còn dùng chính không gian ấy để xây dựng nên cộng đồng, củng cố thêm sức mạnh, tiếp tục những nỗ lực thay đổi của mình, và mọi việc được tiến hành một cách rất rõ ràng. Không ai có thể phủ nhận điều này. Ở một góc độ nào đó, chúng tôi đã may mắn. Nhưng điều quan trọng là cả tập thể đều cho rằng đó là điều nên tập trung vào thực hiện. Và chúng tôi đã làm được. Hãy suy nghĩ về tất cả các phương cách mà mọi người trong câu chuyện “Con đường” ở trên đã theo đuổi để có được tinh thần cộng tác. Cái dễ thấy nhất đó là một chương trình mới. Có thể có những bài diễn thuyết, những buổi hội thảo, hay có thể có sự thay đổi trong biểu mẫu đánh giá kết quả làm việc. Tất cả những điều này cũng rất hữu ích, nhưng cũng có thể gặp sự cản trở của một lực lượng ngại thay đổi và một nhân viên chủ chốt đã để cho ý thức cấp bách bị chai lì. Dưới những điều kiện như thế, mọi người thường giơ tay chào thua, và tự an ủi rằng tầm nhìn đã đạt được như thế là đủ rồi, đã thành công rồi, và phản đối những chương trình mới, bất chấp nó được thiết kế tốt đến đâu. Nỗ lực thay đổi trong câu chuyện “Con đường” đã thành công không phải tại nó đã trực tiếp tạo nên được sự hợp tác hay một nguyên tắc hợp tác mới. Nó thành công bởi mọi người đều *thấy rằng* công ty đang xây dựng một không gian, với một số chi phí nhất định, để giúp cho mọi người trong mọi bộ phận dễ dàng giao tiếp, làm việc cùng nhau và hiểu nhau hơn. Điều này đã tạo được lòng tin rất lớn để xóa đi những hoài nghi, kiêu ngạo, phát triển những ý tưởng lớn hơn, kiểu như “Chúng ta cần hợp tác với nhau tốt hơn nữa”. “Con đường” có thể phát huy tác dụng bởi vì nhân viên văn phòng và nhân viên xưởng nhìn thấy nhau hàng ngày, đủ để xóa tan những e ngại thường có. “Ối dào, ông ta cũng là người, cũng mặc quần áo, nói tiếng Anh, cũng chẳng ăn trưa bằng thịt trẻ con”. Giảm bớt tính hình thức, rập khuôn sẽ tăng cơ hội cho sự hợp tác. Do đó, những thành quả của tầm nhìn cũng theo đà đó mà lớn mạnh dần. Một làn sóng thay đổi nữa đã đi qua. Công ty tiến lại gần hơn giai đoạn cuối của quá trình. Khi đã có sự đổi mới, bước vào thời đại của thế kỷ 21, mọi người sẽ yêu thích nơi làm việc hơn.

Tóm tắt bước 7

Những làn sóng của sự thay đổi cứ tiếp diễn, và nó chỉ dừng lại khi tầm nhìn
đã biến thành hiện thực, bất chấp những vấn đề nan giải.

Những điều hữu ích Kiên quyết từ bỏ những công việc đang cản trở bạn – những việc chỉ thích hợp trong quá khứ và những việc bạn có thể giao phó cho người khác Luôn luôn tìm cách để duy trì tính cấp bách Tận dụng những cơ hội mới (như trong chuyện “Con đường”) để tạo tiền đề cho những

làn sóng thay đổi tiếp theo Luôn bày tỏ thái độ cộng tác, cộng tác và cộng tác.

Những điều không nên

Phát triển một kế hoạch không linh hoạt dài 4 năm (phải thực tế hơn) Tự an ủi rằng mình đã làm được trong khi thực tế là chưa Tự cho rằng bạn có thể làm được công việc mà không cần quan tâm tới những vấn đề về sự quan liêu và những vấn đề chính trị Làm việc quá sức khiến thể xác và tinh thần bị suy sụp

Những câu chuyện cần nhớ

Chỉ số PE Người buôn sự lo lắng Giảm từ 25 xuống còn 2 trang giấy Con đường

BƯỚC 8

ruyền thống có tầm ảnh hưởng rất mạnh. Bước đi tiến vào tương lai có thể trở thành cú trượt ngã về quá khứ. Chúng ta phải duy trì sự thay đổi bằng cách tạo ra một nét văn hóa tổ chức mới, đầy khuyến khích và mạnh mẽ. Một nét văn hóa mang tính khuyến khích sẽ tạo nền tảng cho cách thức hoạt động mới của công ty. Nó tạo điều kiện cho các cuộc cách mạng về công nghệ, việc toàn cầu hóa tập đoàn, các chiến lược đầy sáng tạo, hay sự cải thiện hiệu quả các quá trình làm việc, tiếp tục được diễn ra để giúp bạn thắng lợi. Sự thay đổi thành công thường mỏng manh hơn ta nghĩ. Những bậc cha mẹ nào đã từng vào phòng của những đứa trẻ bướng bỉnh, chấm dứt mọi sự ngu ngốc, sắp xếp lại mọi thứ cho ngăn nắp, sẽ nhận thấy rằng sự ngăn nắp sẽ biến mất ngay sau khi đứa trẻ được ở một mình. Đây là vấn đề rất thường gặp trong việc biến thay đổi thành văn hóa. Làm cho sự thay đổi trở thành văn hóa công ty có thể là một việc khó khăn trong thực tế. Nhưng nếu không vượt qua được thử thách này vào giai đoạn cuối của một công cuộc thay đổi quy mô lớn thì mọi nỗ lực cố gắng coi như vô ích. Chuyện của John Harris

C húng tôi đã làm việc cật lực nhằm tạo ra cách thức hoạt động mới khác hẳn với kiểu làm việc của những công ty quan liêu và chậm chạp. Không có chuyện sếp này báo cáo cho sếp kia rồi báo cáo cho sếp khác nữa. Thay vì có 5 cấp quản lý trong hệ thống tổ chức – chuyện này không phải là điều khác thường trong lĩnh vực của chúng tôi – công ty đã cắt giảm chỉ còn 3 cấp. Thay vì có 4 cấp giám sát, chúng tôi rút xuống chỉ còn 2 cấp thôi. Điều đó cho phép các phản ứng được nhanh hơn, và chúng tôi đã làm như vậy. Chúng tôi không còn phải đợi thông tin được chuyển tải qua nhiều tay. Việc quyết định không còn phải đợi sự bàn luận lui tới chán chê giữa các cấp quản lý. Mọi người có trách nhiệm cụ thể và được trao quyền rõ ràng. Họ được phép ra quyết định. Nếu một người quản lý ở California quyết định rằng công ty cần phải điều chỉnh lại chiến dịch quảng cáo cho sản phẩm Friskies ở thị trường đó thì anh ta sẽ tự thực hiện mà không cần gặp mặt tôi. Nhiều lần, chúng tôi đã phải đấu tranh để duy trì cơ cấu tổ chức chính thức cần thiết để hỗ trợ cho tất cả những việc này. Tranh luận đã xảy ra khi một người nào đó ở trụ sở điều hành chính đến và nói với tôi: "Chuyện này và chuyện kia cần phải có người có trách nhiệm cao hơn. Anh ta cần có một người quản lý để báo cáo cho mình. Anh ta có tiềm năng lớn và chúng ta cần phải phát triển cá nhân đó". Vâng, ngày nay việc phát triển con người là cần thiết, nhưng đó không phải là cách chúng tôi đang làm, nên làm, hoặc có thể làm mà không phá vỡ tổ chức năng động này. Cho nên câu trả lời của tôi là: "Anh ấy có trách nhiệm phát triển thị trường thức ăn cho vật cưng ở California và để làm tốt việc đó anh ta cần kiểm soát những mối quan hệ với mọi người thông qua nhiều bộ phận. Và người ta nói rằng: "Đúng, nhưng để làm một Phó giám đốc, anh cần phải có 10 người báo cáo cho mình". Dĩ nhiên là nếu chúng tôi làm theo thì có nghĩa là sẽ phải tạo thêm chức danh Phó giám đốc và phải thuê thêm nhiều người quản lý nữa.

Tôi cũng đã từng có những cuộc tranh luận kiểu như thế: "Công ty đã phát triển lớn hơn, do đó

chúng ta cần thêm người để trông nom những gì đang có. Chúng ta cần có một hệ thống để quản lý họ và chúng ta cần một Phó giám đốc để làm điều đó". Chuyện này thường xuất phát từ các cán bộ Nhân Sự hoặc Tài Chính có định hướng tốt, họ đang cố gắng thiết kế một hệ thống quản lý để hạn chế mọi người làm sai. Nhưng điều đó không hẳn là hay. Chúng tôi đã cần và đã tạo dựng được một ý thức về trách nhiệm, chịu trách nhiệm và sự trao quyền. Hãy để mọi người có những quyết định sát sao với công việc. Thỉnh thoảng họ có gặp sai sót, nhưng không nhiều, và họ học hỏi được từ những gì họ đã phạm phải. Điều chúng ta không cần là mọi người cứ đi theo tất cả các quy định.
Sau đó tôi chuyển sang Thụy Sĩ.
Một trong những chính sách để phát triển nhân sự của công ty là gửi họ
qua trụ sở chính ở Thụy Sĩ một thời gian. Vì thế tôi đã chuyển đi.

Tôi được đề nghị đi 5 năm, và trong khoảng thời gian đó, tôi sẽ đảm nhận một nhiệm vụ tương tự với nhiệm vụ trước của mình. Nhưng sau đó 3 năm, kết quả hoạt động của bộ phận trước đây của tôi giảm sút nhiều đến mức không thể tin được. Làm thế nào mà trong 3 năm, mọi thứ lại suy sụp tất cả trong một đơn vị tốt như vậy? Làm thế nào mà một đơn vị đang phát triển rất nhanh, nơi mà những quyết định được đưa ra rất hợp lý, nơi có những con người có năng lực, lại bị dẫn dắt đến chỗ đi thụt lùi từ tốt sang xấu nhanh chóng như thế trong một lĩnh vực sản xuất vốn dĩ không hề gặp khó khăn? Tại sao thế? Các nhà lãnh đạo ở Thụy Sĩ gửi gấp tôi về Cali. Trở về Mỹ, tôi nhìn thấy một tổ chức khác, không còn vững mạnh với những con người đầy trách nhiệm giống như trước. Chỉ sau 3 năm tôi đi xa, 2 cấp quản lý đã được thêm vào cơ cấu tổ chức. Một Phó giám đốc sản xuất đã được bổ nhiệm và một vị trí Phó cao cấp khác cũng được bổ sung. Điều này đã tạo ra một sự phát triển ồ ạt về con người. Thêm một vị trí Phó có nghĩa là cần phải thêm nhiều trợ lý hành chính. Cũng cần phải thuê thêm nhiều người quản lý khác để báo cáo cho ông Phó đó. Rất nhanh chóng, một cơ cấu 3 cấp biến thành một cấu trúc đa tầng. Rất nhanh chóng, mọi thứ bắt đầu tệ hại hơn. Các quyết định đưa ra không còn hợp lý nữa. Và chính xác đó là những gì tôi đã thấy khi trở về Cali. Đầu tiên tôi cũng bị sốc, làm thế nào mà mọi thứ trở lại tình trạng lạc hậu xưa cũ nhanh như thế, nhưng rồi tôi đã thấy được điều gì đã xảy ra. Người được chọn để thay vào vị trí của tôi đã không chia sẻ tầm nhìn với tôi trong việc duy trì điều hành một tổ chức thanh gọn. Ông ta hài lòng khi so sánh hình ảnh cấu trúc tổ chức với các bộ phận khác trong công ty. Có thể thậm chí ông ta từng được tưởng thưởng vì làm như vậy. Tôi biết sẽ lại phải đấu tranh để duy trì mọi việc theo định hướng của mình. Chỉ có 1 hay 2 người theo quan điểm bảo thủ, nhưng như thế đã quá đủ khó khăn. Ngay khi tôi rời khỏi, họ đã thay đổi cơ cấu tổ chức, thêm vào các cấp quản lý, và bắt đầu điều hành theo một cách khác. Thật lòng tôi không thể nào tin được những gì mà chúng tôi đã tạo dựng lại có thể dễ dàng không được tuân theo ngay khi tôi rời khỏi vị trí. Bây giờ tôi đã quay lại. Chúng tôi cắt giảm lại các cấp quản lý. Việc cắt giảm cơ cấu làm đơn vị nhẹ nhàng hơn, nhưng tôi thấy cần phải làm nhiều hơn nữa. Tôi nghĩ cách duy nhất có thể làm cho tầm nhìn, triết lý của mình chôn chân bắt rễ ở đây là phải thay đổi mọi hoạt động của đơn vị, phải gắn kết tầm nhìn với tất cả mọi thứ mà đơn vị đang làm, làm cho mọi cá nhân chia sẻ tầm nhìn đó, và nhiều hơn thế nữa. Cần phải làm cho nó thấm sâu hơn. Không thể chỉ dựa vào mình tôi để giữ con tàu đi đúng hướng và đưa mọi chuyện đến thành công. Sự thay đổi hay được độc diễn bởi một nhóm chủ đạo, bởi người đóng vai trò trung tâm của nhóm đó (như trong trường hợp trên), bởi một bộ phận trong tổ chức, bởi sự nhiệt tình ban đầu do đạt được một số thành quả, hoặc có khi còn không được như thế. Cũng có thể không hẳn như vậy. Bạn có thể nghĩ mình đã xây được một ngôi nhà vững chắc mà không để ý rằng đội xây dựng đang chống đỡ các bức tường. Nhưng rồi sau đó họ sẽ rời đi, và trọng lực sẽ làm nhiệm vụ của nó. Đối với những nỗ lực thay đổi với quy mô lớn, trọng lực ở đây chính là nền văn hóa truyền thống của tổ chức.

Văn hóa là một khái niệm phức tạp. Ở đây, nó có nghĩa là những quy tắc của hành vi và các giá trị được chia sẻ trong một nhóm người. Đó là một tập hợp những cảm nhận chung về giá trị là gì và mọi người nên hành động như thế nào. Một thử nghiệm đơn giản để xem liệu chuyện này chuyện kia đã ăn sâu thành văn hóa chưa là khi chúng ta chệch hướng, những người cùng địa vị có – không cần phải suy nghĩ nhiều – tìm cách thúc khuỷu tay nhắc nhở chúng ta không. Điểm then chốt ở đây là *những người cùng địa vị* – tức là một hoạt động theo nhóm – và *không cần phải suy nghĩ nhiều*, nghĩa là những hành vi có căn nguyên đã thấm sâu hơn ý nghĩ từ lý trí. Chúng ta luôn nhận thấy được những dấu hiệu của văn hóa và sức mạnh của nó. Trong nhà hàng, hầu hết mọi người sẽ không gây ra sự lộn xộn, mặc dù họ có thể làm vậy và mặc dù sẽ tốn thêm một ít thời gian và công sức để chắc chắn không làm rơi đồ ăn xuống sàn nhà. Chúng ta dùng khăn ăn thay vì lau tay lên khăn trải bàn. Bạn có tính toán theo lý trí rằng dùng khăn ăn là tốt hơn bởi vì chúng giữ quần áo khỏi bị dính dầu mỡ không? Nếu có hẳn bạn sẽ sử dụng cả cái tạp dề. Nhưng không, bởi vì sử dụng khăn ăn là một thói quen và quan trọng hơn, nó là một phần văn hóa của chúng ta. Nếu chúng ta phá vỡ quy tắc và tiếp tục dùng khăn trải bàn để lau chùi tay và miệng thì những người khác trong nhà hàng sẽ có cái nhìn không thoải mái, sự phục vụ sẽ không còn tự nhiên bởi vì người hầu bàn sẽ rất kinh ngạc, hoặc những người cùng đi sẽ không bao giờ mời chúng ta đi ăn nữa. Tại công sở, nếu phô bày thân thể, chúng ta sẽ nhận được phản ứng dữ dội từ những đồng nghiệp, mặc dù có thể điều đó không bị cấm trong quy định về nhân sự. Trong những nỗ lực thay đổi quy mô lớn, người ta sử dụng sức mạnh văn hóa để tạo dựng sự thay đổi thực sự. Điều này có thể là dễ dàng hoặc thực sự là rất khó tùy quan điểm. Nó khó bởi vì trong hầu hết các cuộc thay đổi, tạo ra quy tắc mới có nghĩa là bạn cần phải thay đổi những cái cũ, những thứ đã gắn sâu vào tâm trí con người. Việc cố gắng thay đổi tiêu chuẩn về quần áo công sở đã kéo dài hàng ngàn năm nay. Tuy nhiên, nếu suy nghĩ theo chiều hướng khác, tạo ra văn hóa mới có thể là dễ dàng bởi vì nó xảy ra tự nhiên theo quá trình tiếp diễn của hành vi và những thành công sau một khoảng thời gian đáng kể. Đó chính là cách văn hóa hình thành. Bạn có thể thấy điều này rõ ràng nhất ở những trường hợp khởi đầu. Một người chủ doanh nghiệp xây dựng cách quản lý mới và thành công. Nếu nhân viên của ông ấy không đánh mất phương pháp đó cho dù có nhiều thành quả thắng lợi tác động, thì sau vài thập kỷ, một nền văn hóa mạnh mẽ sẽ được phát triển đến độ sự hiện diện của vị chủ doanh nghiệp kia không còn cần thiết nữa. Bạn cũng có thể khá thành công trong việc xây dựng văn hóa. Đôi khi các chủ doanh nghiệp bỏ đi các quy tắc và những giá trị chia sẻ, nên khi thế giới thay đổi thì tổ chức gặp phải những khó khăn rất lớn để điều chỉnh. Nhưng vấn đề mà chúng ta đối mặt hiện nay rất hiếm khi là việc công cuộc tạo dựng nền văn hóa mới diễn ra quá mạnh mẽ. Vấn đề của chúng ta lại thường ngược lại. Sự thay đổi nhân viên, áp lực kinh doanh, khủng hoảng phá sản, hoặc việc “lãnh đạo đi Thụy Sĩ” đã làm lung lay những nền văn hóa mong manh, không cho phép chúng phát triển một cách vững mạnh. Sự thay đổi nhân viên có thể dẫn tới đổ vỡ. Khi những người tiêu biểu cho nét văn hóa của công ty ra đi thì văn hóa đó có thể đi theo luôn cùng với họ. Khi người mới được nhận vào tổ chức, họ mang theo một nền văn hóa khác. Trường hợp nào cũng vậy, cách hoạt động mới có thể làm tổ chức bị yếu kém hoặc bị thoái hóa đi, trừ khi có những hành động cụ thể để khắc phục vấn đề.

Chuyện của Bác sĩ Thomas Rossi

M ỗi nhân viên đều biết rằng chúng tôi đang nghiên cứu, phát minh và giới thiệu một loại thuốc mới, đó là loại thuốc sẽ thành công và đem lại lợi ích cho công ty. Nhưng việc hiểu tại sao chúng tôi làm tốt chuyện này, làm chưa tốt chuyện kia, và chúng tôi đã thành công như thế nào không phải là điều mà nhiều người có thể dễ dàng nhận ra được bằng trực giác trong vài năm qua. Bởi vì loại thuốc mà chúng tôi đưa ra đã thành công. Chúng tôi không đưa ra một thứ thuốc không có tác dụng. Nếu 2 năm trước bạn có đi lòng vòng và hỏi những người trong đơn vị rằng chúng tôi liệu có thành công hay không, họ cũng sẽ nói rằng: “Tất nhiên rồi. Mỗi loại thuốc chúng tôi giới

thiệu đều chữa được bệnh cho con người, đương nhiên chúng tôi đang làm tăng thêm giá trị cho bộ phận nghiên cứu phát triển và cả công ty nữa". Mặc dù thuốc của chúng tôi đã tung ra thị trường thành công nhưng không có nghĩa là chúng tôi không gặp phải khó khăn trong quá trình nghiên cứu. Cái mà mọi người ở chỗ chúng tôi không nhìn thấy đó là chúng tôi đã phải tiêu tốn một khoản chi phí nhiều hơn chi phí cần thiết đến hơn 50% để làm cho loại thuốc đó ra đời; đó là đã phải mất từ 5 tới 6 năm để có một loại thuốc mới cho thị trường thay vì chỉ cần 3 năm thôi. Tại sao người ta không thấy những điều này? Bởi vì họ chưa từng rời khỏi "vỏ ốc" của họ. Tôi biết ngày nay từ "vỏ ốc" là từ khá bị lạm dụng nhưng nó thực sự rất thực tế với chúng tôi. Chúng tôi có nhiều người đến từ những nền khoa học khác nhau nhưng họ làm việc trong thế giới nhỏ bé của riêng họ, nghiên cứu những vấn đề khoa học cụ thể riêng. Nếu họ tham gia trong giai đoạn thử nghiệm số 1, họ sẽ thực hiện việc đánh giá ban đầu cho các loại thuốc, chấm hết. Họ không quan tâm đến việc hợp tác với người thực hiện thử nghiệm ở giai đoạn 3, nơi mà chúng tôi mất rất nhiều tiền cho hàng ngàn ca thử nghiệm trên những bệnh nhân ở thời kỳ căn bệnh đang phát triển mạnh. Nếu có thể khiến cho những nhà khoa học kiểm tra giai đoạn 1 và 3 cùng làm việc với nhau sớm hơn để xác định loại thuốc nào thích hợp cho việc thử nghiệm trên bệnh nhân thì chúng tôi đã không mất nhiều tiền như vậy cho những việc không cần thiết. Bây giờ chúng tôi phải khắc phục chuyện này. Tầm nhìn của chúng tôi là: "Trở thành người dẫn đầu ngành sản xuất trong việc tạo ra giá trị từ bộ phận nghiên cứu và phát triển". Để đạt được điều đó, chúng tôi đã giới thiệu một sáng kiến thay đổi có ấn tượng mạnh để kéo nhân viên ra khỏi "vỏ ốc" và làm cho họ tập trung vào vai trò của mình trong một quy trình nghiên cứu và phát triển lớn hơn. Chúng tôi tạo nên sự cấp bách bằng cách giúp đỡ cho mọi người hiểu được những chỗ nào đang yếu kém và làm thế nào để có thể cải tiến. Chúng tôi có được sự hỗ trợ của ban lãnh đạo từ công ty mẹ. Chúng tôi tham gia như những người năng động thực sự vào bộ phận nghiên cứu và phát triển để dẫn đầu những cải tiến trong bộ phận của họ. Không thể đếm xuể những sự kiện truyền thông chúng tôi đã tổ chức. Chúng tôi đã tập hợp mọi người để huấn luyện cho họ toàn bộ quy trình nghiên cứu và phát triển. Tất cả hoạt động này đã mang lại rất nhiều cải thiện. Nhưng gần đây, chúng tôi đã giải quyết được một việc quan trọng hơn mà nhờ đó, chúng tôi có thể duy trì tất cả những thay đổi đã được tạo ra: làm cho mọi thứ in hình vào cuộc sống của mỗi người. Chúng tôi không thể để cho người mới vào công ty lại thể hiện tinh thần "vỏ ốc", chuyện đó rất dễ xảy ra bởi vì hầu hết những người chúng tôi từng thuê đều đã sống rất lâu trong cái "vỏ ốc" đó. Vì thế, chúng tôi đã phải cân nhắc thật kỹ về cách để giới thiệu những người mới vào đơn vị. Công việc này đã được bắt đầu bằng một chương trình định hướng. Đó là một chương trình sự kiện kéo dài cả ngày được tổ chức ngay tại trụ sở chính của công ty để giúp mọi người hiểu thêm về chương trình phát triển thuốc. Chúng tôi đã chiếu cho họ xem những đoạn phim, chỉ cho họ thấy chúng tôi đang tăng cường làm những việc này như thế nào và các giá trị có được đằng sau những công việc ấy. Đoạn phim bắt đầu với phần đồ họa trên máy tính về một con đường cao tốc. Khi nhìn vào bản đồ, bạn sẽ thấy tiêu đề: "Hành trình đến với bệnh nhân". Sau khi bạn đi xuyên qua đường cao tốc, đầu bên kia sẽ là lối đi vào thế giới bào chế thuốc, và cuối con đường đó là lối đi cho sự phát triển. Trước khi đi vào đường cao tốc, bạn sẽ nghe vài lời từ ông Chủ tịch. Ông ấy sẽ giải thích quan điểm của mình về thế giới dược khoa nhìn từ khía cạnh kinh doanh: "Đây là những gì chúng ta đang cố hoàn thành". Trong buổi họp cuối cùng mà tôi tham dự, tôi thấy một nhà khoa học nghiêng sang người phụ nữ bên cạnh và nói rằng: "Trong bộ phận cũ của tôi (ở công ty khác), thậm chí không ai biết Chủ tịch là người nào!"

Những bài diễn thuyết như của Tổng giám đốc cũng xuyên suốt đoạn phim. Bạn đi vào "thế giới bào chế" và có một nhà khoa học nói về quy trình thử nghiệm. "Xin chào, tôi muốn giới thiệu

với bạn về một người máy sẽ cùng làm việc với chúng ta để giúp đỡ việc thử nghiệm thuốc. Nó có khả năng phân tích thành phần thuốc và cho chúng ta những lời cảnh báo như lời khuyên về phản ứng thuốc, v.v…". Sau đó, bạn quay trở lại đường cao tốc và đổi hướng vào khu phát hành sản phẩm. Ở đó, bạn sẽ gặp một người quản lý kể cho bạn nghe về cuộc điện thoại của anh ta với người thực hiện công việc thử nghiệm ở giai đoạn 3. "Tôi nhận một cuộc điện thoại từ một người bạn về loại thuốc mới có thể chữa chứng động kinh. Họ đã thử nghiệm trên bệnh nhân và thấy có kết quả tốt. Do đó, tôi bắt đầu khởi động việc tung ra sản phẩm. Tôi theo dõi tác dụng của thuốc trên bệnh nhân, nói chuyện với mọi người trong lĩnh vực, đánh giá sự sẵn sàng của thị trường…" Cả quá trình định hướng, bao gồm cả chiếu phim và thuyết trình, đã giới thiệu cho những người mới đến một cách rất ấn tượng về bộ phận nghiên cứu và phát triển đầy thiện chí của chúng tôi. Bây giờ thì bạn có thể nghe được một người vừa mới làm việc trong bộ phận phát triển được một tuần nói như sau: "Tôi đã gọi cho những người làm việc thử nghiệm và bảo họ chuẩn bị người máy đi bởi vì chúng tôi đang có một khám phá mới nữa đây". Chúng tôi cũng cho những nhân viên mới (và cả nhân viên cũ) xem những đoạn phim về những bệnh nhân thực sự, những người được hưởng lợi ích từ các loại thuốc mà chúng tôi đã cho ra đời trong vòng 5 năm qua. Điều đó giúp cho mọi người hiểu được kết quả cuối cùng và liên kết công việc của chúng tôi với những giá trị cá nhân của mỗi người. Có một đoạn phim nói về một cô gái đã được chúng tôi giúp đỡ bằng việc tìm ra loại thuốc có thể chữa trị căn bệnh động kinh của cô ấy. Cô ấy đã phải chịu có lẽ 60 tới 70 cơn động kinh mỗi ngày. Cô ấy không thể đến trường, không thể học, thậm chí không nói lớn được. Không loại thuốc nào có tác dụng, không liệu pháp thông thường nào có thể chữa trị, nhưng thuốc của chúng tôi lại có tác dụng. "Cám ơn", cô ấy nói, "vì đã cho tôi sống lại". Đó là sự thật không thể phủ nhận. Bạn hãy tin rằng tôi không phải là người đầu tiên nghẹn ngào vì đoạn phim đó. Bạn có thể nhìn xung quanh bàn và thấy mọi người đều rơi nước mắt hoặc mỉm cười. Điều đó làm bạn tự hào khi làm việc ở đây, tự hào là một phần làm nên sự tuyệt vời. Nghe có vẻ hơi ngốc nghếch nhưng đó là sự thật. Một cách khác để chúng tôi giúp người mới đến tập trung vào nghiên cứu và phát triển là sử dụng chương trình huấn luyện sẵn có trên hệ thống mạng nội bộ. Bạn có thể học theo cách của mình, nhưng sẽ có bài kiểm tra cuối đợt học. Ý tưởng đưa ra là mọi người phải chứng minh được rằng họ đã đạt được một số kỹ năng thành thạo trong công việc liên quan đến quá trình nghiên cứu và phát triển. Một người quản lý làm công việc nghiên cứu thuốc nói với tôi rằng một trong những nhân viên của ông ta đã hoàn thành bài kiểm tra trước ông và đã chỉ cho ông cách để làm cho bộ phận có thể làm việc tốt hơn với nhóm phát triển. Hình như cô ấy nói vài câu như thế này: "Tại sao ông không xem thêm trên mạng nội bộ để nắm được nhiều hơn một chút về những việc mà họ đang làm cho công việc phát triển. Chúng ta có thể sẽ đưa ra được một số khám phá của mình sớm hơn". Với những nỗ lực trên, chúng tôi đã cố gắng giúp những người mới đến học và làm theo phương pháp mới, và qua đó, phương pháp mới này cũng sẽ ăn sâu vào trong cuộc sống hàng ngày nơi đây. Nếu tất cả được thực hiện một cách thiếu chân thành thì mọi chuyện có thể đã giống như một cuộc tuyên truyền không hơn không kém và sẽ nhanh chóng thất bại. Ngay cả khi làm tốt, những người hay chỉ trích vẫn có thể không thích. Nhưng chắc chắn là công ty này đã không đi sai hướng đến mức tuyển dụng những người ưa phê phán. Vậy là đa số mọi người đều chấp nhận cái tốt, đặt mọi sự hoài nghi qua một bên khi bắt đầu một công việc mới.

Chương trình định hướng nhân viên trong câu chuyện trên có 4 đặc điểm

chính sau: 1. Giới thiệu cách thức hoạt động mới của nhóm nghiên cứu và phát triển. 2. Tác động chủ yếu bằng phim ảnh để người mới đến có thể thấy những

nhân viên thực thụ nói về công việc của họ và nghe họ kể những câu

chuyện thật về những gì đang làm.

3. Sử dụng hình ảnh một cách sáng tạo nhằm thể hiện rõ nét những gì thường được thảo luận theo một cách thức rất trừu tượng ("Chúng ta tích hợp chặt chẽ các giai đoạn của quy trình"). Vì đã được thực hiện tốt nên những hình ảnh đó đã ghi sâu trong trí nhớ người xem. Việc họp hành truyền đạt theo kiểu truyền thống hiếm khi có tác dụng như vậy.

4. Đoạn phim cho thấy giá trị cốt lõi của nền văn hóa mới và gây được ấn tượng bằng một thông điệp chân thành từ một người khách hàng thực sự.

Với cách định hướng này, những tầm nhìn hấp dẫn sẽ làm dậy lên những cảm xúc giúp cho nhân viên mới biết cư xử "đúng hướng" một cách nhanh chóng. Hiệu quả làm việc của nhóm sẽ được giữ vững hoặc phát triển hơn. Hãy tiếp tục hành động và thành công sẽ khắc ghi những hành vi mới sâu sắc hơn vào văn hoá công ty. Một cách khác có thể củng cố nền văn hóa yếu kém là thông qua việc thăng chức. Thăng chức đúng đắn sẽ làm những người đang thực thi những quy tắc mới có thêm sức mạnh, và kéo theo sự vững mạnh của các quy tắc đó.

Chuyện của Arthur Sulzberger Jr

N hững gì chúng tôi đã làm để thay đổi công việc kinh doanh ở thập kỷ trước là một thành quả cực kỳ to lớn đối với một số nhân viên. Sau khoảng 6 năm, chúng tôi đã trở thành tờ báo quốc gia, có hàng trăm ngàn và có thể là hàng triệu độc giả ở ngoài khu vực tòa soạn trước đây đặt ở New York. Điều đó có nghĩa là chúng tôi phải mở rộng đáng kể mạng lưới phân phối, tăng số lượng phát hành và khả năng in ấn; có nghĩa là chúng tôi phải thắng những hợp đồng quảng cáo theo một cách mới, để giúp nhân viên tin tưởng và đạt được mục tiêu trở thành tầm cỡ "quốc gia" chứ không chỉ ở mức "địa phương". Chúng tôi đã phải làm như thế mặc cho trước đó, rất nhiều lần, chúng tôi đã thử và thất bại trong việc mở rộng. Qua tất cả mọi chuyện, một trong những điều mà tôi đã học được là một khi đã biết rõ ràng nơi bạn muốn đi, một khi bạn đã thảo luận với mọi người về điều đó, và một khi bạn đã thấy rõ những thành công thật sự trong hành động bằng những quy tắc mới, thì không gì giúp chúng kết dính tốt hơn, không gì có thể tạo nên một nền văn hóa mới nhanh hơn việc thăng chức cán bộ. Vài tháng trước, khi đang tìm kiếm một trưởng phòng kế hoạch, chúng tôi đã có nhiều ứng viên trong tổ chức ở các cấp bậc khá phù hợp, những người mà theo truyền thống sẽ là thích hợp nhất với chức vụ đó. Họ là những người có năng lực nhưng lại không luôn luôn thể hiện nét văn hóa mới, ci nét văn hóa mà chúng tôi gọi là "Luật đi đường". Họ đã bị thấm nhuần cách làm việc, ứng xử cũ, bất chấp tất cả những thay đổi chúng tôi đã làm, họ vẫn thấy hành động theo cách tốt cho quá khứ dễ dàng hơn là theo cách tốt cho tương lai. Sự cộng tác là một trong những "Luật đi đường". Tuy nhiên chúng tôi vẫn còn nhiều ứng viên khác để thăng chức, đó là những người đã quen với việc ra quyết định đơn phương. Rốt cuộc, chuyện lại xảy ra dễ hơn và nhanh hơn, nhưng không phải theo một trong những "Luật" mới của chúng tôi. Chúng tôi biết rằng việc ra quyết định theo cách cũ sẽ làm cho hệ thống cấp bậc ngày càng khó lay chuyển, hủy hoại những thành công đạt được và ngăn cản công việc kinh doanh của chúng tôi phát triển trong tương lai. Khi những người ở cấp quản lý cao hành động theo cách này, nó sẽ khuyến khích những người khác quay lại truyền thống cũ. Thế là chúng tôi đã thăng cấp cho Denise Warren lên vị trí điều hành kế hoạch, cô ấy chỉ "khoảng 30 gì đó". Cô ấy là người làm việc theo một kế hoạch uyển chuyển. Đó được coi là một "sự kiện lớn" trong công ty. Một người trẻ tuổi! Một kế hoạch linh động! Nhưng quyết định đó là tốt đối với chúng tôi, bởi vì nó dựa trên khả năng của Denise để minh chứng cho "Luật đi đường", trong khi chúng tôi vẫn đạt được những mục tiêu dài hạn. Chúng tôi ngày càng nhận ra nhiều cá nhân như vậy và thăng chức cho họ. Hiển nhiên là phải cẩn thận để lựa chọn những người có kỹ năng làm tốt công việc. Điều này đòi hỏi cần có một quy trình đúng để ghi nhận chính xác những sự đóng góp khác nhau của các ứng cử viên. Chúng tôi đã rất cẩn thận để không gây ra sự thù địch không đáng có trong số những người không được

chọn, hoặc những người hy vọng một người bạn của mình sẽ được chọn. Nếu mọi người nhận thức được tầm nhìn, nếu bạn biết tường tận mình đang làm gì và tại sao phải làm như thế, và nếu cơ sở lý luận của bạn là đúng thì hầu hết nhân viên sẽ hiểu, ngay cả những người ban đầu tỏ ra rất ngạc nhiên. Chúng tôi đã đặt nền móng cho những cách thức hoạt động và cách thức tiếp cận mới nào chứng tỏ được sự hữu ích và tầm quan trọng đối với quá trình chúng tôi tiến xa hơn. Nếu càng có nhiều người minh chứng cho các cách tiếp cận trên, và càng có nhiều người cho phép người khác minh chứng như vậy, thì chúng tôi càng có nhiều cơ hội làm cho cách thức mới này thấm sâu hơn.
Bằng cách đặt mình vào vị trí của những người có quyền lực đã tiếp thu nền văn hóa mới, bạn sẽ tạo ra một nền tảng ổn định và bền vững liên tục. Miễn là những người được bổ nhiệm không cảm thấy không thích để rồi sau đó lại nảy sinh sự giận giữ, thì bất kỳ nhân viên mới hoặc người quản lý mới nào thích hợp với các quy tắc mới đều có thể giúp bạn. Bổ nhiệm nhân lực vào những vị trí quản lý cấp cao có thể giúp ích rất nhiều cho tổ chức dựa trên quyền lực và tính rõ ràng của những vị trí đó.

Một nhiệm kỳ mới được mở ra. Một tiêu chuẩn rõ ràng hơn trong việc ra quyết định đề bạt đúng đắn sẽ đưa tới những lựa chọn cấp tiến tốt hơn (và rất trực quan), qua đó làm cho các cá nhân đang đi theo nền văn hóa mới cảm thấy có quyền lực hơn, điều này lại kéo theo những hành vi hợp lý xuất hiện nhiều hơn, và công việc sẽ tốt hơn, những quy tắc mới sẽ được thấm nhuần hơn, những quyết định cấp tiến lại được thực thi, và cứ thế.

Trong cuốn sách này, chúng ta đã nói về sức mạnh của cảm xúc trong việc làm cho một thay đổi lớn xảy ra. Rất nhiều lần, chúng tôi đã kể những câu chuyện về tác dụng của phim video trong việc tác động đến những cảm xúc. Và đây là câu chuyện cuối cùng, một ví dụ tuyệt vời.
Chuyện của Terry Pearce, Evelyn Dilsaver , và Dan Leemon

T rong 6 năm qua, chúng tôi đã tăng số nhân viên lên 25% mỗi năm. Nghĩa là hiện tại chỉ có một phần tư số nhân viên đã trải qua toàn bộ quá trình thay đổi. Bất chấp sự thành công của chúng tôi, nền văn hóa công ty vẫn có nguy cơ bị phai nhạt đi. Do đó, chúng tôi đã quyết định toàn bộ công ty sẽ tham gia vào một cuộc "kiểm tra lại giá trị của chúng ta", lần này sẽ được tổ chức qua internet. Chúng tôi gọi sự kiện này là một cuộc Tìm kiếm tầm nhìn. Chương trình kéo dài 4 giờ vào một buổi sáng thứ bảy với sự tham gia của tất cả 40.000 người trong tập đoàn của chúng tôi trên toàn cầu. Tất cả được kết nối với nhau bằng vệ tinh. Trong công ty, chúng tôi luôn sử dụng phần lớn thời gian để thu thập những câu chuyện về giá trị của hành động. Tại một buổi ăn tối giữa các nhà quản lý cấp cao 2 năm trước sự kiện Tìm kiếm tầm nhìn, chúng tôi đã kể cho nhau nghe rất nhiều câu chuyện. Vào cuối buổi tối đó, mỗi bàn chọn ra những mẩu chuyện mà họ thích nhất. Sau đó, chúng tôi quyết định sử dụng chúng trong công việc định hướng nhân viên mới và trong những sự kiện khác của công ty. Đối với chương trình Tìm kiếm tầm nhìn, chúng tôi đã dùng 3 trong số những câu chuyện đó. Có một câu chuyện ói về giá trị của sự công bằng nổi bật lên vì phản ứng mà nó tạo ra. Một đoạn phim đã ghi hình con trai của một trong những khách hàng của chúng tôi đứng trước một ngôi nhà. Anh ta kể cho chúng tôi nghe cha mẹ anh đã bị phá sản vào năm 1987 và còn mắc nợ công ty của chúng tôi. Nhiệm vụ thu hồi nợ thuộc về một trong số các Phó Tổng giám đốc. Ông ấy đã đến miền Nam California để nói chuyện với cha mẹ anh về việc họ sẽ trả nợ như thế nào. Tất cả những gì họ còn lại là một tài khoản IRA và căn nhà. Cả hai đều đã hơn 60 và không còn khoẻ mạnh nữa. Sau cùng thì họ cũng đạt được một thỏa thuận công bằng, hai người có thể sống trong căn nhà đó cho tới khi họ không cần nữa, khi đó căn nhà sẽ thuộc về chúng tôi. Trên phim, người con trai nói với người xem rằng chúng tôi cũng đồng ý họ sẽ giữ tài khoản IRA như là một phần phụ thêm cần thiết cho quỹ lương hưu của họ. Sự cảm thông của vị Phó Tổng Giám Đốc và suy nghĩ về sự công bằng không cho phép ông ấy đuổi vợ chồng kia ra khỏi nhà. Bây giờ, mặc dù câu chuyện đã qua đi nhưng nó vẫn còn có thể chứng minh cho những gì là

giá trị của chúng tôi và viêcệc chúng tôi đã cứu nguy cho họ như thế nào. Nhưng còn hơn thế nữa, trên phim, người con trai đó nói với chúng tôi rằng sau hai năm ổn định nơi ở, cha anh ấy chết, người mẹ vẫn tiếp tục ở trong căn nhà đó. Vài năm sau đó, một trận hỏa hoạn ở miền Nam California xảy ra thiêu cháy căn nhà. Chúng tôi hoàn toàn có thể lấy khoản tiền bồi thường cho căn nhà của hãng bảo hiểm vào lúc đó. Nhưng một người khác trong công ty đã xử lý việc này đúng theo cách ông Phó Tổng giám đốcđã làm. Anh ta giúp người vợ thương lượng việc đền bù với công ty bảo hiểm. Căn nhà được xây lại. Bà ta lại vào sống ở đó. Năm năm sau, bà ấy chết, khoản nợ hoàn toàn được xóa bỏ. Con trai của bà ta đồng ý làm đoạn phim này cho chúng tôi bởi vì chúng tôi đã đối xử với họ quá tốt. Tôi nghĩ rằng tất cả mọi người đều đã thấy rõ ai ai trong phòng cũng hưởng ứng rất mạnh mẽ câu chuyện này. Có một phụ nữ tới phòng hội nghị, chỉ nhìn qua cách ăn mặc cũng đoán được cô ta chẳng vui vẻ gì khi phải ở đây, vì đó là buổi sáng thứ bảy. Sau 30 phút của chương trình Tìm kiếm tầm nhìn, cô ấy đã bỏ quyển sách mà cô đã đọc trong khi Tổng giám đốc đang diễn thuyết xuống và bắt đầu lắng nghe. Sau khi xem đoạn phim đặc biệt đó, cũng như những người khác, cô ấy hoàn toàn bị cuốn theo câu chuyện. Nhiều người đã rơi nước mắt.

Chúng tôi đã tổ chức lại những chương trình như vậy, và không chỉ một lần. Sức mạnh của nó đã đi rất xa nếu so với hành động chuyền tay một bản tuyên bố về giá trị của chúng tôi cho những nhân viên mới. Nó giúp chúng tôi nhớ về tổ chức đặc biệt mà mình đã tạo ra, sự đặc biệt làm cho khách hàng thích hợp tác kinh doanh với công ty và làm cho nhiều người muốn ở lại đây. Công ty trên đã thực hiện công việc tốt bởi vì bản thân nó nằm trong một tập đoàn đối xử công bằng với khách hàng của mình. Chuyện đó đã trở thành một nét văn hóa của họ. Nhưng với sự gia tăng nhân sự nhanh chóng như vậy, nền văn hóa và các hành vi của nền văn hóa đó có nguy cơ bị lu mờ đi. Bằng cuộc Tìm kiếm tầm nhìn và những phương pháp khác, họ đã cố giúp đỡ người cũ và người mới, đặc biệt là những người đến sau, thấy được cái mà công ty quan tâm, *cảm nhận* nó, và cảm nhận tốt về nó. Những cảm nhận này tạo ra các hành vi và những thành quả để củng cố hơn chiến thắng về văn hóa đó. Để áp dụng được tất cả các ý tưởng ở chương này và tránh sai lầm, bạn cần phải hiểu rõ một khái niệm mang tính cơ sở và dễ bị hiểu nhầm về sự thay đổi tổ chức. Trong nỗ lực thay đổi, văn hóa là cái đạt được sau cùng, không phải cái đạt được đầu tiên. Các công ty thường cố xây dựng văn hóa trước. Lô-gíc thường thấy là như sau: Nếu như văn hóa công ty là nhìn vào nội bộ, không thích rủi ro và chầm chậm, thì ta sẽ thay đổi nó trước. Sau đó thì bất cứ một tầm nhìn mới nào cũng sẽ được thực thi một cách dễ dàng. Nghe có vẻ hợp lý nhưng thực tế lại không phải như thế. Một nền văn hóa chỉ thật sự thay đổi khi nào cách hoạt động mới cho thấy nó thành công trong một khoảng thời gian nhất định. Cố gắng thay đổi những quy tắc và giá trị trước khi bạn tạo ra cách thức hoạt động mới thì sẽ không thể thành công. Tầm nhìn có thể nói về văn hóa mới. Bạn có thể tạo ra những hành vi mới phản ánh nét văn hóa mong đợi. Nhưng tất cả những hành vi mới đó không trở thành các quy tắc được, sẽ không thể giữ được cho tới giai đoạn cuối cùng của quá trình thay đổi. Ngày nay, thực tế này nằm ngay trong những gì bạn nghe được ở nhiều nơi. Về mặt nào đó thì vấn đề này là chuyện ngữ nghĩa. Người ta đề cập đến *văn hóa* khi ý họ muốn nói về hành vi mới, cách hoạt động mới. Nhưng nếu bạn suy nghĩ theo cách như vậy, bạn có thể sẽ cố tạo ra một cách thức hoạt động mới ngay lập tức, làm ngơ đi sự tự mãn hoặc nhóm dẫn đường không hiệu quả. Bạn sẽ khá lắm là thực hiện qua hết bước 7 và nghĩ mình đã thành công. Thất bại đến ngay sau đó thôi. Chúng ta có thể làm tốt hơn thế. Tốt hơn nhiều. Đây không phải là môn khoa học về tên lửa. Một khi bạn nhận thấy những gì có thể sẽ thành công, khi bạn có cảm giác lạc quan rằng mình có thể xây dựng nên một tổ chức tốt hơn, thì đó là lúc điều kỳ diệu có thể xảy ra.

Tóm tắt bước tám 8

Những điều hữu ích

Không dừng lại ở bước 7– vẫn chưa thể thành công trọn vẹn cho đến khi sự thay đổi bám chặt gốc rễ trong tổ chức Sử dụng phương pháp định hướng nhân viên mới để tuyển dụng đúng vị trí mà tổ chức cần Sử dụng quy trình thăng tiến để đặt những nhân viên hành động dựa theo những quy tắc mới vào những vị trí hợp lý Kể những câu chuyện sống động về cơ cấu tổ chức mới, mọi người đã làm gì và tại sao thành công Chắc chắn có được các hành vi và thành quả liên tục đạt được để có thể giúp nền văn hoá mới phát triển

Những điều không nên

Lệ thuộc vào sếp hoặc một hệ thống mang tính bồi hoàn, hoặc bất kể thứ gì khác mà không phải văn hoá, để duy trì sự thay đổi lớn Cố gắng thay đổi văn hoá ở bước đầu tiên của quá trình chuyển đổi

Những câu chuyện cần nhớ

Người lãnh đạo đi Thụy Sĩ Hành trình đến với bệnh nhân Đề bạt người khoảng 30 tuổi Thế chấp căn nhà

PHẦN KẾT

iến động sẽ không bao giờ ngừng trong cuộc sống. Nhiều bằng chứng thực tế cho thấy những tổ chức thắng lợi đã luôn biết ứng phó với sự thật này bằng cách tuân theo lưu trình 8 bước của sự thay đổi và thích nghi chúng. Thách thức lớn nhất trong lưu trình thay đổi này là việc làm sao thay đổi được hành vi của con người. Và điểm then chốt để có sự biến đổi hành vi này, rất dễ thấy trong những quá trình thay đổi thành công, là khả năng tác động đến quy trình **thấy và cảm nhận** của mọi người, hơn là quy trình **phân tích và suy nghĩ**.

Albert Schweitzer đã từng nói: “Các ví dụ không phải là yếu tố chủ yếu tác
động đến người khác. Mà đó là yếu tố duy nhất”.

Việc suy nghĩ rõ ràng là phần quyết định của những công cuộc đổi thay quy mô lớn, bất kể trong một tổ chức có tầm vóc hay một đơn vị nho nhỏ. Thiết lập nên những chiến lược đúng đắn có lẽ là ví dụ rõ ràng nhất cho điều này. Quá trình xác định các thông tin sử dụng trong giai đoạn gia tăng tính cấp bách là một ví dụ khác. Và cả việc lựa chọn những mục tiêu cho các thắng lợi ngắn hạn cũng tương tự như vậy. Tuy nhiên, đọc lại những câu chuyện về các phương pháp thay đổi đạt thành công cao, bạn sẽ nhận ra có một khuôn mẫu chung cho vấn đề đang được đề cập ở đây. Người ta dễ bị ảnh hưởng bởi những cảm xúc làm hủy hoại công cuộc thay đổi, và họ sẽ tìm cách làm giảm đi cảm nhận này. Người ta cũng dễ bị ảnh hưởng bởi những cảm xúc thúc đẩy cho công cuộc thay đổi, và họ sẽ tìm cách làm gia tăng cảm nhận này. Đây là một sự thật diễn ra trong suốt 8 bước của quá trình thay đổi công ty. Những cảm xúc làm ngăn cản sự thay đổi bao gồm: tức giận, tự cao, bi quan, kiêu ngạo, thích chỉ trích, sợ hãi, quá tải, thiếu tự tin, và lo lắng. Các xúc cảm tạo thuận lợi cho sự thay đổi gồm có: tin tưởng, tín nhiệm, lạc quan, cảm giác bức bách, tự hào, say mê, thích thú, hy vọng, và nhiệt tình. Những người dẫn dắt sự thay đổi thành công sẽ nhận ra được các khó khăn trong quá trình thực thi thay đổi, hoặc xác định được cách khắc phục khó khăn. Sau đó họ sẽ trình bày điều đó cho mọi người bằng những phương pháp truyền đạt hiệu quả nhất. Họ làm cho bạn có thể thấy, nghe, và chạm vào được vấn đề. Có nghĩa là chứng minh bằng những đôi găng tay thực sự thì hiệu quả hơn là một bản báo cáo suông về các loại găng tay. Nhóm dẫn đường sẽ trình bày quan điểm của mình một cách đầy cảm xúc và thuyết phục. Có nghĩa là một cuộc tranh tài tổ chức ở Bali với đầy niềm vui và có cả nước mắt thì tác dụng hơn nhiều một buổi phát thưởng tại phòng họp ở New York. Những người dẫn đường cho công cuộc thay đổi sẽ cho mọi người thấy sự thật qua những sự kiện và những buổi trình diễn đầy sáng tạo và sống động. Họ sử dụng những đoạn băng quay cả khách hàng nổi giận lẫn khách hàng vui vẻ. Những câu chuyện ấn

tượng sẽ được kể ra, ngay cả chuyện về "thi thể trong phòng khách". Qua những hành động của mình, họ thể hiện cho người khác thấy họ muốn gì ở mọi người, thậm chí họ chấp nhận rủi ro khi đứng trước mặt những kẻ thù trong chiến tranh trước đó. Họ đảm bảo rằng thành quả đạt được phải nằm trên bảng thông cáo hoặc trên giấy tờ để lấy đó làm minh chứng đối với vị Thượng Nghị Sĩ của bang. Họ thay đổi bối cảnh để mang lại sự khác biệt cho những gì mọi người có thể nhìn thấy: khung cảnh mới với cấu trúc nhà xưởng mới; các báo cáo ngắn gọn, mới mẻ; phương pháp hoạch định mới theo kiểu phát họa những bức tranh; thành lập nhóm hành động để đối phó với những thách thức cần xử lý. Họ sử dụng những phương cách trình diễn sống động bằng những vật thể mọi người trông thấy hằng ngày – như chiếc máy bay và những hình mẫu nhân vật − hoặc qua những câu chuyện được kể đi kể lại. Dù với cách thức nào đi nữa thì những người dẫn đường cũng đã tạo ra được những ý tưởng đổi mới và làm cho chúng thấm sâu hơn vào suy nghĩ và hành động của mỗi người, hơn rất nhiều so với việc để cho mọi người tự động não, phân tích và nhận biết. Đó là những ý tưởng tác động vào cảm xúc con người. Cảm nhận đó sẽ làm thay đổi hành vi, và từ sự thay đổi này, người ta sẽ đi đến cùng con đường 8 giai đoạn của quá trình thay đổi lớn, bất chấp khó khăn to lớn đến thế nào. Người ta sẽ tìm cách tiến vào tương lai tốt đẹp hơn ở phía trước, vượt lên thái độ hoài nghi ban đầu về sự khả thi hoặc sự cần thiết của công cuộc đổi thay. Người ta sẽ tiếp tục tạo ra liên tục những điều kỳ diệu nho nhỏ. Ở mức độ nào đó, nguyên tắc trên có một số điểm tương đồng với cấu trúc bộ não. Phần não xử lý việc phân tích phức tạp được hình thành sau trong các giai đoạn tiến hóa. Phần não vi mạch lớn hơn sẽ truyền những thông tin trực tiếp từ các giác quan đến các cơ quan cảm xúc, nơi chính là đầu mối của mọi hành động. Nguyên tắc trên cũng có thể liên quan đến bản chất tự nhiên của một quá trình thay đổi lớn trong một thời kỳ đầy biến động. Các công cụ phân tích đòi hỏi phải biết rõ nhiều thông số và sẽ rất thiếu hiệu quả nếu có quá nhiều điều bất định. Vào những giai đoạn cuối, chúng ta đều sẽ hiểu rõ phương pháp **thấy – cảm nhận – thay đổi**. Chúng ta sẽ được nhìn thấy và trải qua phương pháp đó nhiều lần. Nhưng ở giai đoạn nhận thức ban đầu, bạn sẽ không hiểu rõ được như thế. Lúc đó, bạn sẽ ít khi nói đến nó, bàn luận về nó, hoặc sống trong nó một cách thực sự. Nhưng chuyện này sẽ thay đổi, bởi vì thế giới biến đổi sẽ buộc bạn luôn phải đổi thay.

Thấy

Xác định vấn đề, hay cách giải quyết vấn đề, trong từng bước của lưu trình thay đổi; sau đó giúp cho người khác cũng nhận thấy vấn đề đó bằng những phương pháp có thể dẫn tới sự thay đổi hành vi. Trình diễn cho người khác thấy theo một cách thức càng ấn tượng càng tốt – thấy được, cảm nhận được, sờ vào nó được; đặc biệt là thấy được (như trong chuyện "Găng tay"). Cách trình diễn cũng phải hấp dẫn, nhiều hình ảnh, gây xúc động, và đánh thứcđược cảm xúc (như trong chuyện "Máy bay", "Thi đua toàn cầu"). Hãy thực hiện những buổi trình bày sinh động ("Hỏi và Đáp"), làm mẫu cho người khác ("Tướng Mollo", "Đội xanh lam/ Đội xanh lục"); cho xem băng video ("Người buôn sự lo lắng", "Thế chấp căn nhà"); kể những câu chuyện ("Thi thể"); thay đổi khung cảnh ("Con đường"); cho thấy những thành quả ("Lực lượng Hải Quân mới", "Thượng Nghị Sĩ"); đưa ra những yêu cầu mới nhằm vào con người ("Trang bị lại"); và bỏ đi những yêu cầu cũ ("Cổng thông tin"). Hãy cung cấp thêm sức thuyết phục cho những gì đã được trình bày bằng những biểu tượng mọi người có thể nhìn thấy mỗi ngày ("Phòng trưng bày chân dung"), bằng những câu chuyện được kể đi kể lại ("Tôi đã sống sót"), hay bằng những hình mẫu ("Đề bạt").

Cảm nhận

Những hình dung ấn tượng và đầy hình ảnh sẽ gây được sự tập trung chú ý nơi mọi người, làm giảm những cảm xúc cản trở sự thay đổi (cảm giác tức giận, tự cao, bi quan, kiêu ngạo, thích chỉ trích, sợ hãi, quá tải, thiếu tự tin, lo lắng). Sự "nhìn thấy" sẽ làm gia tăng những cảm xúc thúc đẩy sự thay đổi, bao gồm cả việc thúc đẩy những ý tưởng có giá trị (cảm giác tin tưởng, tín nhiệm, lạc quan, bức

bách, tự hào, hy vọng, nhiệt tình, và cả sự kính sợ, nếu nó nhanh chóng biến thành những cảm giác này).

Thay đổi

Những cảm nhận khác biệt – sự thay đổi thật sự trong suy nghĩ – sẽ truyền đến hành vi. Và hành vi mới này sẽ đưa cả nhóm và cả công ty vượt qua 8 bước thay đổi để cập bến tương lai tươi sáng. Trong thời kỳ ổn định thì sự thay đổi được bàn luận trong quyển sách này là chuyện không quan trọng lắm. Những gì cần làm chỉ là việc đảm bảo cho vị trí của bạn được vững mạnh và duy trì ở vị trí đó. Bạn xây cái hào lớn xung quanh lâu đài, tu sửa thường xuyên, tổ chức lính canh giữ - và bạn có thể ngủ yên. Tuy nhiên, bởi vì các đổi thay xảy ra ngày càng nhiều nên các sách lược và phương pháp tiếp cận được trình bày ở đây đã trở nên quan trọng hơn. Một vài người cần phải hiểu rõ những ý tưởng này và đóng vai trò tiên phong trong việc áp dụng chúng. Vì tốc độ xảy ra các thay đổi ngày càng tăng nên "một vài người" đã không còn đủ nữa. Cần nhiều người hơn nhận ra được nhu cầu của những biến đổi quy mô hơn và biết được cần phải làm những gì để đưa công ty đến thành công. Nếu không thì bạn sẽ không thể tạo ra một sự cấp bách kịp thời, không thể tập hợp được những nhóm dẫn đường từ nguồn nhân lực ở các cấp bậc khác nhau trong tổ chức, hoặc không thể truyền đạt được tầm nhìn một cách rộng rãi và nhanh chóng. Do những biến đổi xảy ra ngày càng nhanh hơn, nhu cầu nhân sự chuyên sâu trong lĩnh vực quản lý thay đổi cũng tăng theo. Tổng Giám đốc, Giám đốc các đơn vị và những nhân sự chủ chốt khác trong tổ chức vẫn giữ vai trò quan trọng. Cố gắng chạy lăng xăng quanh họ thì bạn sẽ thất bại. Cố làm điều gì đó ngoại trừ thực hiện bước 1 – gia tăng tính cấp bách nơi họ - thì chuyện hỏng việc là không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, sẽ không bao giờ có đủ các ông giám đốc đủ giỏi, trừ khi đó là một công ty nhỏ. Ngày nay, trong nhiều ngành công nghiệp lâu đời và được bảo hộ nhiều hơn, nếu có 1% cán bộ nhân viên hiểu được các ý tưởng trong quyển sách này thì tổ chức đó đã có thể phát triển nhanh. Trong một công ty nhỏ với 100 nhân viên, chỉ cần một ông Tổng giám đốc là đủ. Với 50 nghìn cán bộ nhân viên trong một tập đoàn lớn thì con số đó phải là 500 người. Những tổ chức nhỏ sẽ dễ dàng có được một ông Giám đốc am hiểu sự thay đổi hơn là những tổ chức lớn với nhu cầu đến 500 người am hiểu. Đó là lý do tại sao những công ty nhỏ nhanh và linh động hơn.

Nhưng nếu tốc độ thay đổi gia tốc lên nữa thì sao?

Trong một môi trường biến động, yêu cầu thay đổi luôn tiếp diễn. Hãy hình dung là bạn cần phải giữ cho ý thức cấp bách luôn luôn cao, còn sự tự mãn, lo lắng, tức giận thì luôn luôn thấp trong cả công ty. Phải luôn có mặt những nhóm người dẫn dắt các nỗ lực thay đổi khắp xí nghiệp. Nhu cầu xây dựng tầm nhìn và các chiến lược cho những sự thay đổi, nhu cầu truyền đạt hàng khối thông tin cho mọi người, nhu cầu gỡ bỏ các rào cản, tất cả luôn hiện hữu. Để thành công trong một môi trường như vậy thì phải cần có bao nhiêu người trong công ty biết xem chuyện thay đổi như là một phần trong công việc của họ? Bao nhiêu người trong chúng ta cần phải hiểu rõ các nguyên tắc thay đổi để có thể ứng phó được với làn sóng phát minh những dây chuyền sản xuất mới, sự liên doanh liên kết, tái cấu trúc công ty, thế giới điện tử hóa, cải tiến quy trình công nghệ, hay những bước nhảy vọt gì đó nữa? Bao nhiêu người trong chúng ta cần có kiến thức cơ bản để tiếp thu thêm những phương thức phân tích – suy nghĩ – hành động? Những người am hiểu có thể sẽ tranh cãi về các con số này, nhưng chắc chắn đó phải là một con số rất lớn. Đa số các tổ chức chỉ có được một số lượng nhân sự có hạn có khả năng như trên, thường không bằng phân nửa số cần thiết, và nhiều đơn vị chỉ có một số ít. Bạn thử nghĩ xem, có 4 xí nghiệp, mỗi xí nghiệp có 5000 nhân viên. Tất cả ở trong cùng một ngành công nghiệp và được tổ chức rất giống nhau, ngoại trừ một xí nghiệp. Ở xí nghiệp thứ nhất, hầu như tất cả mọi người đều xem vị lãnh đạo xí nghiệp là người "Dẫn dắt thay đổi". Người Sếp cũng nghĩ như vậy, và ông ta là người duy nhất từng cố áp dụng một số điều đọc được trong quyển sách này. Trong xí nghiệp thứ hai, người ta cho rằng vài chục ông bà trưởng bộ phận là những người dẫn đường cho công cuộc thay đổi.

Các vị này cố gắng thực hiện 8 bước của sự thay đổi tại bộ phận của mình. Họ áp dụng sách lược "thấy – cảm nhận – thay đổi" học được qua các câu chuyện trong quyển sách này. Xí nghiệp thứ ba, vài trăm nhà quản lý nắm vai trò dẫn dắt thay đổi trong các lĩnh vực công việc riêng của từng người. Những người này hiểu rõ bản chất của cảm xúc. Ngôn từ và hành vi của họ vì thế cũng phản ảnh điều đó. Dorothy dẫn dắt sự thay đổi trong dự án "Crain" mới với sự giúp sức của Tad và Bill. Nhóm của Jerry dẫn dắt đổi thay về tầm nhìn trong "Parts Group". John, Meri và Gunther chịu trách nhiệm tiến hành thay đổi ở văn phòng Boise. Trong xí nghiệp thứ tư, có hơn phân nửa cán bộ nhân viên được trao nhiệm vụ dẫn dắt sự thay đổi trong nhiều lĩnh vực. Phần lớn những sự đổi thay này là khiêm tốn, có lẽ chỉ tập trung vào 1 trong 8 bước. Nhưng đó vẫn là sự dẫn đường cho thay đổi. Giả sử rằng trong xí nghiệp này hầu như mọi người đều chấp nhận thách thức. 5000 nhân viên, có nghĩa là có ít nhất 2501 giúp sức cho xí nghiệp ứng phó với một môi trường biến động. Trong một thế giới vận động tròng trành với tốc độ 170 dặm một giờ, xí nghiệp nào sẽ thắng? Nhưng số đông có thể giúp chúng ta vượt qua được những thời khắc khó khăn không? Nếu bạn cho rằng đó là một công việc phi thường thì chắc chắn là không thể làm được trong thực tế rồi. Còn nếu bạn cho rằng việc dẫn dắt thay đổi có nghĩa là tạo ra định hướng, hay sức mạnh cho mỗi bước trong 8 bước thì tại sao lại không thể nhỉ? Tại sao một nhân viên bán hàng 24 tuổi lại không thể đưa ra sáng kiến, cung cấp cho công ty thông tin về cơ hội hay nguy cơ mới, dùng thông tin đó để sáng tạo ra một bài trình diễn để làm gia tăng nhận thức về tính cấp bách nơi người sếp và các bạn đồng nghiệp? Tại sao một kỹ sư 28 tuổi lại không thể là một thành viên quan trọng trong nhóm phát triển dây chuyền sản xuất mới? Tại sao một người trợ lý hành chính 55 tuổi hay phân biệt cấp bậc lại không thể có những cuộc trao đổi nhiệt tình với đồng nghiệp để truyền đạt tầm nhìn một cách hiệu quả? Tại sao đa số mọi người không thể đóng vai trò quan trọng trong việc hoạch định ra những thắng lợi ngắn hạn? Có phải những điều bí ẩn về con người ngăn không cho chúng ta hiểu rõ những xúc cảm không? Chắc là không. Mặc dù đã được thuật lại một cách rất cô đọng bởi các nhà quản lý cấp trung hoặc cấp cao, nhưng đa số những câu chuyện trong quyển sách này, nếu có được trình bày như những tình huống chi tiết dài 30 trang dạy ở Trường Kinh Doanh Harvard (Harvard Business School), thì cũng chỉ là những câu chuyện như kiểu cậu nhân viên bán hàng 24 tuổi hay người trợ lý 55 tuổi thôi. Thường thì những cá nhân như vậy sẽ không giống "người dẫn đầu" theo cách nghĩ truyền thống. Nhưng tất cả họ đều đã đóng vai trò dẫn dắt thay đổi thật sự. Chúng ta cần thêm nhiều cá nhân như vậy, và không có lý do gì lại không thể. Chúng ta cần nhiều người hơn thực hiện những công việc họ đang làm một cách tốt hơn; và cũng chẳng có lý do gì khiến điều đó là không khả thi cả. Tất cả các bạn đều đã thấy như thế qua quyển sách này. Tình thế cấp bách của Chiến tranh Thế giới thứ II đã bắt buộc các đội quân quan liêu phải sản sinh ra những nhà lãnh đạo kiệt xuất, hàng trăm hàng ngàn nhà lãnh đạo tài ba. Về nhiều phương diện, những thách thức của việc sát nhập của chúng ta ngày nay còn gây ảnh hưởng lớn hơn Chiến tranh Thế giới thứ II. Và kết quả kéo theo tất nhiên là cũng tuyệt vời hơn.